



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**Získávání a výběr zaměstnanců**

**Employee Recruitment and Selection**

Student: Bc. Vítězslav Matěj

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petra Horvátová, Ph.D.

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracoval samostatně.“

.....

Bc. Vítězslav Matěj

V Ostravě 30. dubna 2010

*Rád bych touto cestou srdečně poděkoval společnosti FITE, a.s., jmenovitě Ing. Ctiboru Novákovi (zástupce ředitele divize Ekonomika a Služby), Ing. Ladislavu Bojkovi (ředitel divize Ekonomika a Služby) a především paní Olze Bystroňové (mzdová účetní a personalistka), za poskytnutí prostoru, potřebných materiálů a informací jako základ pro analýzu současného stavu získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.*

*V neposlední řadě bych chtěl také poděkovat vedoucí diplomové práce Ing. Petře Horvátové, PhD. za čas, rady a ochotu věnovanou této práci.*

# OBSAH

1 ÚVOD.....	- 8 -
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	- 10 -
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	- 10 -
2.2 Personální činnost .....	- 12 -
2.3 Získávání zaměstnanců .....	- 16 -
2.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků .....	- 17 -
2.3.2 Vnější zdroje pracovníků.....	- 19 -
2.3.3 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky.....	- 21 -
2.3.4 Metody získávání zaměstnanců.....	- 24 -
2.3.5 Pravidla získávání pracovníků .....	- 29 -
2.3.6 Personální marketing .....	- 29 -
2.4 Výběr zaměstnanců .....	- 31 -
2.4.1 Proces výběru zaměstnanců.....	- 31 -
2.4.2 Metody výběru pracovníků .....	- 32 -
2.4.3 Přesnost metod výběru zaměstnanců.....	- 37 -
2.4.4 Zdravé zásady výběru pracovníků.....	- 39 -
2.5 Metody a techniky sběru dat .....	- 39 -
3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....	- 41 -
3.1 Historie společnosti.....	- 41 -
3.2 Charakteristika společnosti .....	- 41 -
3.3 Hlavní obory činnosti.....	- 43 -
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	- 46 -
4.1 Současný stav zaměstnanosti .....	- 46 -
4.2 Systém jakosti v oblasti personalistiky .....	- 48 -
4.3 Analýza získávání zaměstnanců.....	- 50 -

4.3.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců.....	- 50 -
4.3.2	Popis a specifikace pracovního místa.....	- 51 -
4.3.3	Zdroje získávání zaměstnanců.....	- 52 -
4.4	Analýza výběru zaměstnanců.....	- 55 -
4.5	Dotazníkové šetření .....	- 59 -
4.5.1	Stanovení hypotéz .....	- 59 -
4.5.2	Analýza výsledků dotazníkového šetření .....	- 60 -
4.5.3	Vyhodnocení pravdivosti hypotéz.....	- 68 -
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....	- 70 -
5.1	Získávání zaměstnanců .....	- 70 -
5.2	Výběr zaměstnanců .....	- 75 -
5.3	Shrnutí.....	- 77 -
6	ZÁVĚR.....	- 78 -
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		
SEZNAM ZKRATEK		
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE		
PŘÍLOHY		

# 1 ÚVOD

Primárním cílem každého podniku je dosažení co největšího zisku. Ale dosáhnout tohoto cílu nejde samo od sebe nebo pouze mávnutím kouzelného proutku. Musí zde působit nějaká vnitřní hybná síla, která je schopná podnikové cíle zajistit. Touto silou jsou právě pracovníci podniku.

Zaměstnanci jsou i přes rozdílné názory odborníků stále nejcennější výrobní faktor každého podniku, a proto dalším základním cílem firem by mělo být zaměstnávání odpovídajících pracovníků. V tomto případě si však pod pojmem „odpovídající pracovník“ musíme představit zaměstnance, jehož vzdělání a schopnosti budou přesně odpovídat požadavkům firmy a pracovního místa, a který organizaci pomůže efektivně dosáhnout stanovených cílů.

Proto si firmy také často kladou otázku: „Kde takové zaměstnance získat a jak je vybrat, abychom zaměstnali skutečně nejlepší?“

Tuto otázku jsem si kladl i já při sestavování cíle mé diplomové práce. **Cílem tedy je vytvořit takové návrhy a doporučení, které by odstranili nedostatky a nevýhody v oblasti získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané firmě, a to na základě analýzy současného stavu.**

Na druhou stranu se ale nelze ubránit faktu, že v současné době ekonomické recese firmy spíše zaměstnance propouštějí, než přijímají. Tato skutečnost ale nebrání podnikům zaměstnávat kvalitní pracovníky. Navíc přirozené výměně pracovníků (např. odchod do starobního důchodu) se žádná firma nevyhne. Co je však důležité si uvědomit, je fakt, že každá ekonomická krize musí jednou skončit a opět nastane fáze ekonomického rozvoje a firmy budou muset opět přijímat nové pracovníky. V tomto případě bude pro organizaci jenom dobře, pokud bude mít kvalitní zdroje získávání pracovníků a transparentní metody výběru zaměstnanců

Dosažení cíle diplomové práce, stejně jako dosažení firemního cíle, není jednoduché a je potřeba se k němu dostat postupnými kroky.

Nejprve je důležité nastudovat a sepsat teoretická východiska, která jsou základem pro sepsání celé diplomové práce. Dalším krokem je získání firmy, v mém případě ostravské společnosti FITE, a.s. a seznámení se s její historií, výrobními činnostmi, prostředím a zaměstnanci. Posledním krokem je, na základě rozhovorů se zástupci firmy, získaných informací, dokumentech a dotazníkovém šetření, analýza současného stavu získávání a výběru zaměstnanců, která je hlavním stavebním kamenem pro dosažení výše uvedeného cíle, konkrétně tedy vytvoření návrhů vedoucích k odstranění slabých míst v procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s.



## 2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Pro úspěšné fungování musí organizace shromažďovat a efektivně řídit:

- **Materiální zdroje,**
- **Finanční zdroje,**
- **Lidské zdroje,**
- **Informační zdroje.** <sup>1</sup>

Tyto **výrobní faktory** jsou mezi sebou propojeny, navzájem se ovlivňují. Jejich řízení patří mezi stěženné úkoly vedení společností.

Samotné zdroje nemají pro firmy žádný užitek (např. materiál a finanční zdroje nemohou fungovat, aniž by je někdo řídil a naopak lidé nemohou pracovat, pokud nemají materiál a nejsou zaplacení za svoji práci). <sup>2</sup>

**Lidské zdroje** a jejich řízení jsou obecně považovány za **nejdůležitější výrobní faktor** každé organizace.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Z historického hlediska prošel manažerský přístup k personálu *třemi hlavními etapami*:

- **Etapu „personální práce“** (vyhledávání, výběr a přijímání nových pracovníků, jejich odměňování atd.),
- **Etapu personalistiky a personálního řízení** (předchozí činnosti personálního managementu doplnila také motivace zaměstnanců),
- **Etapu řízení lidských zdrojů** (zde se již jedná o strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení lidí). <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s., ISBN 80-7261-033-3, str. 13

<sup>2</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>3</sup> MATEICIUC, A. *Personální management (pro krizové managery)* - přednášky. 2008. 261 s.

Řízení lidských zdrojů je ta část řízení organizace, která se zaměřuje na všechny souvislosti mezi člověkem a pracovním procesem (přes získávání, rozmísťování, organizování a využívání až po hodnocení a případné ukončení pracovního poměru) a jejím cílem je, aby organizace byla schopna **prostřednictvím lidských zdrojů plnit stanovené cíle**, a to co nejvíce efektivně. Tento stav (odpovídající personální obsazení k dosažení podnikových cílů) se nazývá **personální optimum**.<sup>4</sup>

V organizaci má na starosti řízení lidských zdrojů buď samotný **personalista** (popř. ve spolupráci s personálním specialistou) v malých podnicích, nebo celý **personální útvar** ve velkých organizacích.

Personalista, resp. personální útvar, se specifikuje na řízení a rozvoj lidí v organizaci. Je zapojen do vytváření a realizace personálních strategií, politik a personálních činností.

Optimální počet personalistů však nelze jednoznačně stanovit, a proto se musíme spokojit s odbornými odhady, které doporučují *přibližný počet personalistů na základě počtu zaměstnanců*:

1. **Méně než 100 pracovníků** – personální činnost prováděna administrativně-právním oddělením (nejčastěji mzdový účetní s vedoucím daného úseku),
2. **100 až 150 pracovníků** – 1 personální specialista,
3. **150 až 250 pracovníků** – 1 personální manager a 1 specialista,
4. **250 až 500 pracovníků** – 1 personální manager a 2 až 3 specialisté,
5. **500 až 1000 pracovníků** – decentralizované týmy lidských zdrojů řízenými z hlavního řídicího článku (centrály, mateřské organizace atd.),
6. **Více než 1000 pracovníků** – samostatné decentralizované útvary (útvar lidských zdrojů, útvar výcviku a vzdělávání, útvar osobní a sociální atd.) pod zastřešením centrálního útvaru.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>5</sup> STÝBLO, J. *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 139 s. ISBN 80-7169-616-1

Samotní zaměstnanci firmy pak patří mezi **nejnákladnější**, ale zároveň **nejcennější** výrobní faktor, a proto je důležité, aby si management společnosti uvědomil hodnotu a význam pracovníků resp. lidských zdrojů jako takových a podle toho stanovil způsoby jejich řízení.

*Mezi základní úkoly řízení lidských zdrojů patří:*

1. **Zařazení správného člověka na správné místo** a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa. Avšak v poslední době se při snaze o optimalizaci využívání schopností pracovníků setkáváme s „šitím“ pracovního místa na míru pracovníkovi.
2. **Optimální využívání pracovních sil** v organizaci (optimální využívání fondu pracovní doby a schopností pracovníků).
3. **Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů** v organizaci, které v posledních letech stále více prosazují.
4. **Personální a sociální rozvoj pracovníků** organizace, kam můžeme zařadit rozvoj jejich schopností, osobností, sociálních vlastností nebo pracovní kariéry.
5. **Dodržování všech zákonů** v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření a dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, jako reakce na růst konkurence na trhu práce.<sup>6</sup>

## 2.2 Personální činnost

Pod pojmem personální činnost si můžeme přestavit **konkrétní úkoly** řízení lidských zdrojů. V literatuře je možné se také setkat s pojmenováním personální služby či personální funkce. Stejně tak se může měnit množství a definice jednotlivých činností.

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

*Nejčastěji se však uvádí v této podobě:*

1. **Vytváření a analýza pracovních míst** (definování pracovních úkolů, pravomocí a odpovědností, pořizování popisu pracovních míst a jejich specifikace, ...),
2. **Personální plánování** (plánování potřeby zaměstnanců a jejich pokrytí a plánování personálního rozvoje pracovníků),
3. **Získávání a výběr a přijímání pracovníků** (příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, shromažďování materiálů o uchazečích a jejich zkoumání, výběr uchazeče a jeho zařazení na pracoviště, ...),
4. **Hodnocení pracovníků** (metody, způsoby pořizování a vyhodnocování pracovního výkonu zaměstnanců, ...),
5. **Rozmísťování** (zařazování) **pracovníků** a ukončování pracovního poměru (zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, popřípadě propouštění, ...),
6. **Odměňování** (motivace zaměstnanců, poskytování zaměstnaneckých výhod a další nástroje ovlivňování pracovního výkonu),
7. **Vzdělávání pracovníků** (vlastní organizování procesu vzdělávání, plánování a hodnocení vzdělávání a jeho účinnosti, ...),
8. **Pracovní vztahy** (jednání mezi vedením organizace a odbory, zaměstnanecké a mezilidské vztahy, řešení konfliktů, agenda stížností, ...),
9. **Péče o pracovníky** (pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, dále např. stravování, poskytování výhod rodinných příslušníků zaměstnanců, ...),

10. **Personální informační systém** (zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, ...).<sup>7</sup>

*V poslední době se také jako samostatné personální činnosti objevují tyto činnosti personálního útvaru:*

11. **Průzkum trhu práce** (směřuje k odhalení potenciální zdrojů pracovních sil),

- Tato personální činnost je výrazem strategické orientace řízení lidských zdrojů i výrazem snahy o poznání situace a trendů na trhu práce a zvýšení konkurenceschopnosti organizace na tomto trhu při hledání těch nejlepších pracovníků.

12. **Zdravotní péče o pracovníky** (zahrnuje nejen pravidelnou kontrolu zdravotního stavu zaměstnanců, ale také léčbu, první pomoc či rehabilitaci),

- Vyčlenění této činnosti je výrazem toho, že organizace si uvědomují problémy ze ztráty kvalitních pracovníků způsobené pracovní neschopností pro nemoc nebo pracovní úraz, a že význam dobrého zdravotního vztahu zaměstnanců je důležité pro naplnění podnikových cílů.

13. **Činnosti zaměřené na metodiky průzkumu, zjišťování a zpracování informací** (využívání matematických a statistických metod v personální práci, popř. uplatnění počítačových systémů),

- Důvodem osamostatnění je odrazem snad organizací zajišťovat si samostatně stále se rozšiřující okruh pro firmy specifických informací potřebných k efektivnímu řízení lidských zdrojů.

---

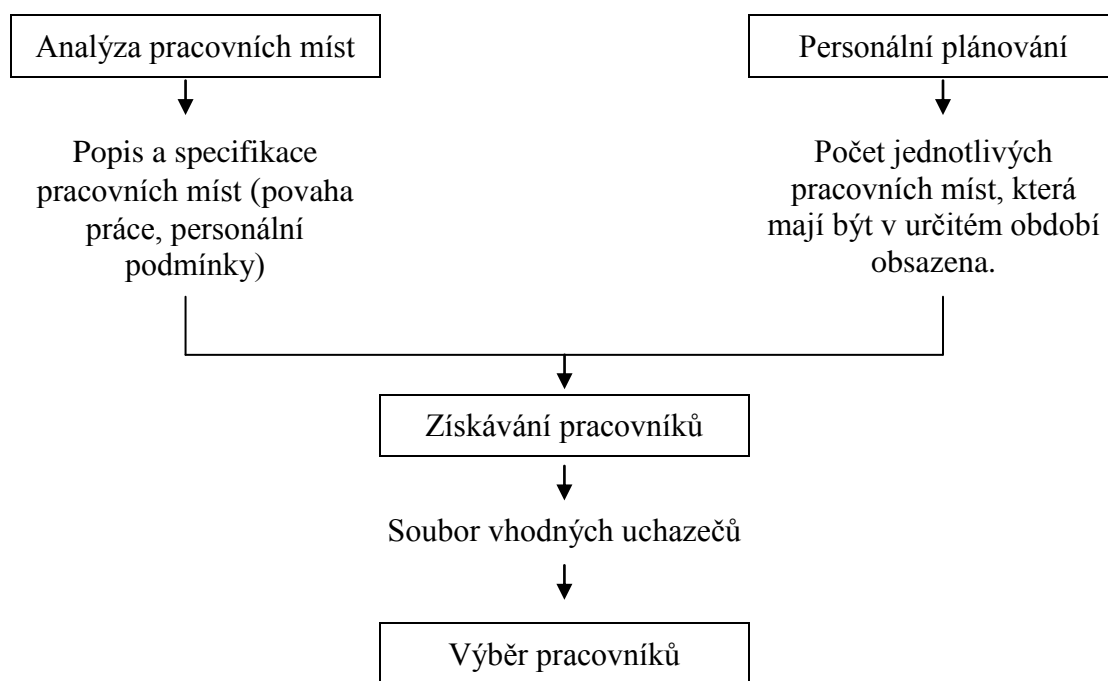
<sup>7</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

**14. Dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků** (dodržování ustanovení zákoníku práce a jiných zákonů týkajících se zaměstnávání pracovníků),

- Vlivem globalizace dochází k zaměstnávání pracovníků jiných kultur, náboženství, národnosti a z důvodu rozdílného věku, pohlaví nebo sexuální orientace roste důležitost právní ochrany jak zaměstnanců, tak organizace před důsledky nedodržení pracovně právního předpisu či porušování lidských práv.<sup>8</sup>

*Pro mnou zpracovanou diplomovou práci jsou důležité tyto činnosti a jejich vztahy:*

Obr. 2.1: Vztahy mezi personálními činnostmi<sup>9</sup>



<sup>8</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>9</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s., ISBN 80-7261-033-3

## 2.3 Získávání zaměstnanců

„Získávání a výběr zaměstnanců je **klíčovou** fází formování pracovní síly organizace a ve veliké míře rozhoduje o **úspěšnosti, prosperitě a konkurenceschopnosti** organizace.“<sup>10</sup>

„Proces získávání a výběru pracovníků je realizací záměrů **personální politiky** (vychází z výrobního programu a jeho změn, investičních záměrů, změn technologií, atd.), která předpokládá vývoj potřeb zaměstnanců a jejich pohybu uvnitř a mezi organizacemi. Základem plánování zaměstnanců je kvalifikovaná prognóza vývoje pracovních sil a prognóza vývoje zdrojů pracovních sil.“<sup>11</sup>

„Získávání zaměstnanců spočívá v **rozpoznávání** a **vyhledávání** vhodných pracovních zdrojů na určené pracovní místo, **informování** o volných pracovních místech v organizaci, **nabízení** těchto volných **pracovních míst** (popř. přesvědčování vhodných uchazečů o výhodnosti práce v organizaci), v **jednání** s uchazeči, **získávání informací** o uchazečích potřebných k **výběru nejvhodnějšího** z nich, v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.“<sup>12</sup>

Dílčí proces získávání zaměstnanců je podkladem pro další proces, kterým je výběr zaměstnanců a má za úkol zajistit, aby **volná pracovní místa** v organizacích přilákala **dostatečné** množství co **nejlepších** uchazečů o tato místa, a to s co nejmenšími náklady a v žádoucím termínu.

Tento proces se také snaží vytvořit takový tok informací mezi organizací a potenciálním uchazeči o práci, aby tito uchazeči reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci.

Tyto a další kroky a vztahy zobrazuje model na následující straně.

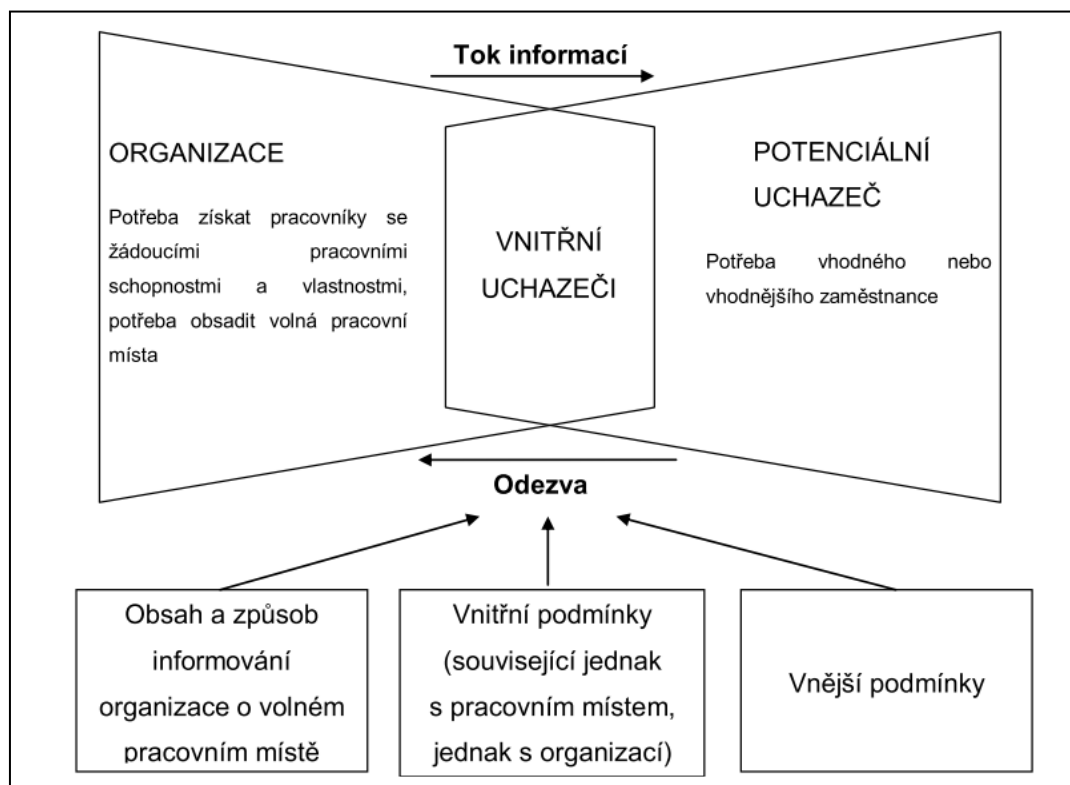
---

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126

<sup>11</sup> SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-739-7, str. 218

<sup>12</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 126

Obr 2.2: Model vztahů a podmínek při získávání pracovníků<sup>13</sup>



Důležité je také získání potřebného počtu kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou schopni splnit cíle organizace, ale zároveň takových pracovníků, jejichž **individuální zájmy** se co nejvíce **ztotožňují** se zájmy organizace.<sup>14</sup>

### 2.3.1 Vnitřní zdroje pracovníků

Ve vyspělých zemích je **prioritou** obsazování volných pracovních míst z **vnitřních zdrojů**, protože získání informací o vnitřních zdrojích je daleko snadnější, jelikož jsou k dispozici informace o pracovnících a pracovních místech atd. Navíc odpadají náklady na inzerci a výběrová řízení a odstraňuje se zdlouhavé období adaptace nového zaměstnance.

<sup>13</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 127

<sup>14</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3



*Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:*

- **Pracovníci uspořeni z důsledku technického rozvoje** (zlepšení organizace práce, použití produktivnější technologie,...),
- **Pracovníci uvolňovaní** v souvislosti s **ukončením** nějaké **činnosti** či s jinými organizačními změnami,
- **Pracovníci**, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat **náročnější práci**, než jakou vykonávají na současném pracovním místě,
- **Pracovníci**, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem **přejít** na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo.<sup>15</sup>

*Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních zdrojů<sup>16</sup>*

➤ **Výhody:**

- Organizace lépe zná silné a slabé stránky uchazeče,
- Uchazeč lépe zná organizaci,
- Zvyšuje se morálka a motivace pracovníků (naděje na lepší místo,...),
- Lepší návratnost investic, jež organizace vložila do pracovníků,
- Lepší využití zkušeností, které pracovníci ve firmě získali,
- Rychlejší obsazení místa,
- Snížení fluktuace,
- Snazší udržení mzdové hladiny ve firmě,
- Uvolnění nižší pozice pro zaměstnance s potenciálem.

➤ **Nevýhody:**

- Pracovníci mohou být povyšováni, až se dostanou na místo, kde již nestačí úspěšně plnit úkoly,

<sup>15</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 129

<sup>16</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RASTISLAV, P., LETÁK, J. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. 221 s. ISBN 80-239-5053-3

- Soutěžení o povýšení může negativně ovlivňovat morálku a mezilidské vztahy,
- Překážky pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku,
- V menších firmách omezený výběr potenciálních nástupců,
- Zklamání kolegů, negativní rivalita, méně uznání,
- Obavy z odmítnutí pracovníka na vedoucím místě od dlouhodobých kolegů,
- Náklady na dovzdělávání vhodného kandidáta.

### 2.3.2 Vnější zdroje pracovníků

Pokud nelze pokrýt volná pracovní místa z vnitřních zdrojů, dochází k orientaci na **zdroje vnější**. Vyplácí se přitom spolupráce s **úřady práce** či jinými institucemi trhu práce a služeb zaměstnanosti, popřípadě se **vzdělávacími institucemi**. Lze také využít **poradenských agentur** či osobních kontaktů a **doporučení**.

*Vnější zdroje pracovních sil tvoří:*

- **Volné pracovní síly na trhu práce** (registrovaní nezaměstnaní na úřadech práce),
- **Čerství absolventi škol** či jiných institucí připravujících mládež na povolání,
- **Pracovníci jiných organizací**, kteří jsou rozhodnutí změnit zaměstnavatele nebo které nabídka organizace k tomuto rozhodnutí přivede. <sup>17</sup>

<sup>17</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 129

*Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů*<sup>18</sup>

➤ **Výhody:**

- Škála, paleta schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší, než by bylo možné nalézt uvnitř organizace,
- Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, know-how, názory, poznatky, zkušenosti z venku,
- Zpravidla je levnější (a také rychlejší) získat žádoucí vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat v organizaci,
- Příchozí vnímají nedostatky ve firmě,
- Neexistují dlouholeté vazby a svazky na oddělení, což umožňuje aplikovat i nepopulární opatření.

➤ **Nevýhody:**

- Přilákání, kontaktování a hodnocení uchazečů je obtížnější a také nákladnější,
- Adaptace a orientace pracovníků je delší,
- Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky organizace, kteří se cítili kvalifikováni či oprávněni získat obsazované místo,
- Neznalost firmy (seznámení stojí čas a peníze),
- Požadavek vyššího platu,
- Stres z přechodu na nové pracoviště,
- Riziko zkušební doby.

---

<sup>18</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3,

SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RASTISLAV, P., LETÁK, J. *Lidské zdroje?.* Havířov: Question Marks, 2005. 221 s. ISBN 80-239-5053-3

V praxi se lze také setkat s **doplňkovými vnějšími zdroji**, kam můžeme zahrnout:

- Ženy v domácnosti,
- Důchodci,
- Studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách),
- Pracovní zdroje v zahraničí.<sup>19</sup>

### 2.3.3 Proces získávání zaměstnanců a jeho kroky

„Proces získávání pracovníků je dnes již **podrobně** metodologicky **propracovaný** postup, který je výhodné dodržovat. Díky tomu se organizace vyhne časovým i jiným ztrátám a **minimalizuje** se doba, po kterou zůstává pracovní místo neobsazeno.

Jak již bylo uvedeno v minulých kapitolách, proces získávání zaměstnanců navazuje na personální plánování a předpokladem jeho **efektivity** je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst a úspěšné předvídání uvolňování a vytváření nových pracovních míst.“<sup>20</sup>

*Vlastní proces získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:*

#### 1. Identifikace potřeby získávání pracovníků

- Vychází jednak z plánů organizace, jednak z momentální, operativní potřeby a musí probíhat s určitým předstihem.

#### 2. Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa

- Specifikace pracovního místa tvoří soubor charakteristik a úkolů,
- Definuje vzdělání, výcvik, kvalifikaci a zkušenosti požadované po uchazečích.

---

<sup>19</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 130

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 131

### **3. Zvážení alternativ**

- Je nutné zvážit, zda není pro firmu jiná, méně nákladná možnost pokrytí pracovního místa, než přijetí nového pracovníka (např. rozdělení práce na jiná pracovní místa, přesčasy, částečný úvazek atd.).

### **4. Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků**

- Firma musí rozhodnout, jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité pro to, aby potenciálnímu uchazeči poskytly realistický obraz práce na obsazovaném místě,
- Požadované charakteristiky by neměly být nadhodnoceny, jelikož může dojít k přilákání malého počtu uchazečů a případnému nevyužívání jejich schopností,
- Podhodnocování může být stejně nebezpečné, ale v praxi se vyskytuje spíše sporadicky.

### **5. Identifikace potenciální zdrojů uchazečů**

- Zde se rozhoduje, zda se při získávání pracovníků organizace zaměří na výše zmíněné vnitřní nebo vnější zdroje pracovních sil, popř. bude tyto zdroje kombinovat.

### **6. Volba metod získávání pracovníků**

- Volba metod závisí na zdroji pracovních sil a na požadavcích pracovního místa,
- Blíže se této problematice věnuji v samostatné kapitole 2.3.4 Metody získávání zaměstnanců.

### **7. Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů**

- Tento krok ovlivňuje úspěšnost pozdějších fází výběru, jelikož na tomto kroku závisí to, jak podrobné a spolehlivé informace získá,
- Požadovanými dokumenty jsou ve většině případů doklady o vzdělání a praxi, vyplněný dotazník (jednoduchý nebo otevřený) organizace, životopis (volný, strukturovaný, evropský), popř. hodnocení

a reference z předchozích zaměstnání, výpis z rejstříku trestů, lékařské osvědčení o zdravotním stavu nebo průvodní dopis.

#### **8. Formulace nabídky zaměstnání**

- Zpracovává se na základě popisu a specifikace práce a přihlíží se také k tomu, zda se pracovníci získávají z vnitřních či vnějších zdrojů nebo k obtížnosti pracovního místa,
- Nabídka zaměstnání by tedy měla obsahovat název firmy, požadavky na pracovníka anebo naopak co firma může zaměstnanci nabídnout, ale v zásadě by se v nabídce práce neměly objevovat diskriminující a nelegální požadavky na věk nebo pohlaví uchazeče,
- Důležitý je nejen obsah ale také forma.

#### **9. Uveřejnění nabídky zaměstnání**

- Je vhodné uveřejňovat nabídku více způsoby,
- Období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet, by mělo být určité delší jak dva týdny,
- Kratší období lze použít u méně kvalifikované práce, zatímco u kvalifikované práce by mohla kratší doba potenciálního uchazeče odradit z důvodu nedostatku času na zvážení nabídky.

#### **10. Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi**

- Důležitý krok, ve kterém se zájemci o zaměstnání stávají skutečnými uchazeči,
- Jednání firmy nesmí zájemce odradit,
- Firma zde také musí okamžitě kontrolovat úplnost dokumentů a informací od uchazečů.

#### **11. Předvýběr uchazečů na základě předložených dokumentů a informací**

- V této fázi získávání zaměstnanců se na základě dokumentů předložených uchazeči vybírají ti, kteří se zdají být vhodní pro zařazení do vlastního procesu výběru,
- Předvýběr probíhá formou porovnávání způsobilosti vyplývající z předložených dokumentů s požadavky obsazovaného místa,

- Výsledkem jsou velmi vhodní, vhodní anebo nevhodní kandidáti,
- Následné porovnávání uchazečů mezi sebou má za úkol výběr zaměstnanců.

## 12. Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám

- Závěrečný krok procesu získávání zaměstnanců,
- Počet uchazečů na jedno místo není pevně dán (může se lišit na závislosti počtu velmi vhodných uchazečů, na povaze pracovního místa, ...),
- Výsledný seznam je poté seřazen v zásadě abecedně.<sup>21</sup>

### 2.3.4 Metody získávání zaměstnanců

Množství metod získávání pracovníků a jejich **problematika** mě vedly k rozhodnutí věnovat tomuto tématu samostatnou kapitolu.

Organizace si může vybrat z palety rozmanitých metod získávání pracovníků.

*Efektivnost jejich uplatnění závisí na:*

- **Požadavcích** pracovního místa, které plánuje obsadit,
- **Objemu** finančních prostředků, které může do získávání investovat,
- **Kvalitě** přípravných činností a analýz souvisejících se získáváním.<sup>22</sup>

Na základě těchto faktorů, zkušeností a publikovaných případů můžeme vyhodnotit, pro jaké pozice se jednotlivé metody hodí.

---

<sup>21</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>22</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Tab. 2.1: Uplatnění metod získávání podle okruhu obsazovaných funkcí <sup>23</sup>

Obsazování pracovní funkce	Metody získávání
<b>Exekutiva</b>	
Výkonný ředitel Ředitel	Headhuntingové společnosti Outplacementové agentury Interní povýšení
Služebně vyšší manager	Outplacementové agentury Agentury zaměřené na vyhledávání a výběr Interní povýšení
Služebně nižší manager	Pouliční zprostředkovací agentury <i>(Pozn.: jsou aplikovány také při obsazování administrativních funkcí)</i> Veletřhy pracovních příležitostí Inzerce v tisku a rozhlase Samostatné přihlášení
<b>Výkonné pracovní funkce</b>	
Administrativní pracovník Manuální pracovník	Nabídka práce (zveřejněná na úřadu práce nebo na Internetu) Podniková vývěska Doporučení zaměstnancem Inzerce v lokálním tisku a rozhlase Spolupráce se vzdělávacími institucemi Samostatné přihlášení <i>(Pozn. uvedené metody jsou podle situace použitelné při získávání na pozici služebně nižšího manažera)</i>

V praxi se lze také setkat:

- S přímým oslovením vyhlédnutého jedince,
- Se spoluprací s odbory,
- Se spoluprací se sdruženími odborníků, stavovskými organizacemi, vědeckými společnostmi atd. <sup>24</sup>

<sup>23</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2, str. 28

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3



## Inzerování<sup>25</sup>

Inzerování je **nejobvyklejší** metodou přilákání uchazečů.

*Jejím cílem by mělo být:*

- **Upoutat pozornost** (inzerát musí být konkurenceschopnější než inzeráty jiných zaměstnavatelů),
- **Vytvářet a udržovat zájem** (inzerát by měl sdělovat informace atraktivním způsobem),
- **Stimulovat akci** (inzerát musí nejen upoutat ale také přinutit lidi k přečtení inzerátu až do konce a bude mít za následek dostatečný počet uchazečů).

Správný inzerát by měl obsahovat **informace** o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka (kvalifikace, zkušenosti, ...), platu/mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě vykonávané práce (umístění pracoviště) a o tom, co by měl uchazeč udělat pro reakci na inzerát.

## Získávání pracovníků prostřednictvím Internetu (e-recruitment)<sup>26</sup>

Mezi managery lidských zdrojů stoupá obliba získávat pracovníky **on-line**, jelikož tento *způsob získávání*:

- **Výrazně zvyšuje počet** uchazečů,
- **Otevírá větší příležitosti** menším firmám oslovit pracovníky s vysokým potenciálem,
- **Umožňuje rychleji navázat** kontakt s globální pracovní silou.

Nevýhodou je **časová náročnost** na analýzy obrovského množství materiálu zaslaných nekvalifikovanými a nevhodnými uchazeči. Současně zatím nelze tuto metodu použít při získávání pracovníků na pozice ve vedení firmy.

---

<sup>25</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>26</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

## Spolupráce s veřejnými vzdělávacími institucemi <sup>27</sup>

Účelem těchto institucí je poskytnout **přípravu na povolání** za žádný nebo minimální poplatek.

*Spolupráce se vzdělávacími institucemi umožňuje:*

- **Vytipovat si** během praktické výuky učňů, praktické praxe středoškoláků nebo předdiplomové stáže vysokoškolských studentů, **kdo splňuje požadavky** pracovního místa,
- **Zveřejnit** ve vzdělávací instituci plošnou **nabídku práce**.

Jako příklad lze také uvést programy rekvalifikace uchazečů o zaměstnání vedených v evidenci úřadu práce.

## Veletrhy pracovních příležitostí <sup>28</sup>

Zájmové skupiny a někdy charitativní společnosti organizují specifické veletrhy pracovních příležitostí, kde se **firmy prezentují** veřejnosti a účastníci se mohou na náklady hledajících zaměstnavatelů porozhlédnout po nabídkách práce.

Tradičně tuto metodu používají bohaté a známé společnosti, které přitahují pozornost nabídkou atraktivního vzdělávání a kariérového rozvoje, zajímavým obsahem práce a nadstandardním hmotným oceněním.

Většina veletrhů se orientuje na **vysokoškolské studenty a absolventy**. Na Ekonomické fakultě se s touto formou můžeme setkat při akci „Hvězdy finančního nebe“, kde se představují 4 největší auditorské společnosti nebo na celorepublikové úrovni při „Career days“ v Praze.

---

<sup>27</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

<sup>28</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

## **Outplacementové agentury**<sup>29</sup>

Outplacementové agentury jsou najímány pro poskytnutí konzultantských a zprostředkovatelských služeb zaměřených na střední až vrcholový management.

Původně se však posílání těchto společností koncentrovalo na pomoc vybranému okruhu zaměstnanců, kteří byli propuštěni z nadbytečnosti nebo museli změnit zaměstnavatele.

## **Headhuntingové společnosti**

„Poskytují služby, které jsou na nejvyšší úrovni v této branži podnikání. Headhunter postupuje podle zakotvených pravidel a respektuje etické zásady svého řemesla. Při hledání vhodného kandidáta musí být diskretní a neinzerovat. Seznam osob sestavuje na základě databází nebo se spoléhá na svou síť kontaktů. Zadavateli vždy předkládá seznam vyhledaných uchazečů bez uvedení jejich jmen. Reputace headhuntera se odvíjí od toho, zda vybraný kandidát je ve firmě úspěšný a je povyšován.“<sup>30</sup>

Tato možnost získávání zaměstnanců se používá při obsazování pozic ve středním a především vrcholovém vedení a její vznik vychází z předpokladů, že ti nejlepší kandidáti nejsou ti, co odpovídají na inzeráty nebo jinými způsoby hledají nové místo, ale ti, co úspěšně pracují v jiné organizaci a nepřemýšlení nad tím, že toto zaměstnání opustí. Také v případě top managementu nelze předpokládat, že již zaměstnaní manažeři budou číst inzeráty v novinách nebo na Internetu.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2, str. 33

<sup>30</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2, str. 33

<sup>31</sup> GRAHAM, H. T. a BENNETT, R. *Human resources management*. 7. vyd. Londýn: Pitman Publishing, 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0844-0

### 2.3.5 Pravidla získávání pracovníků <sup>32</sup>

Každá organizace může mít odlišnou politiku získávání pracovníků, ale určitá **pravidla by měly dodržovat všechny.**

1. Organizace by měly nejprve o volných místech informovat vlastní pracovníky,
2. Při oslovování vnějších zdrojů by firma neměla vystupovat anonymně,
3. Každý uchazeč by měl být předem informován o základních charakteristikách volného pracovního místa,
4. Organizace by měla průběžně informovat uchazeče, neodkladně potvrdit příjem nabídky, poděkovat za ni a sdělit uchazeči hrubý časový plán dalších kroků,
5. Organizace by se měla snažit získat uchazeče jen na základě jejich schopností,
6. Firmy by neměly vědomě přehánět nebo klamat při inzerování volných míst,
7. Je zakázaná diskriminace potenciálních uchazečů na základě jejich pohlaví, věku, barvy pleti, náboženství nebo politických názorů.

### 2.3.6 Personální marketing <sup>33</sup>

V České republice se nejčastěji při získávání pracovníků využívá **nabídky vyšší mzdy či platu**, mnohé pracovníky přiláká i nabídka některých zaměstnaneckých výhod. Je však otázkou, zda tato opatření jsou dostatečně efektivní při získávání zaměstnanců. Mnohé organizace často **význam peněz** a materiálních výhod **přeceňují** a **ostatní faktory** spokojenosti pracovníků **podceňují**.

*Ke zvýšení efektivnosti získávání pracovníků, může přispět:*

- Náležitá péče o pracovní podmínky,
- Náležitá péče o sociálně hygienické podmínky práce,
- Péče o sociální rozvoj pracovníků,

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>33</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

- Zlepšování mezilidských vztahů a sociálního klimatu v organizaci,
- Péče o personální rozvoj pracovníků,
- Péče o vzdělávání pracovníků,
- Význam organizace, její úspěšnost a perspektivy,
- Serióznost ve vztahu k zákazníkům a etika podnikání.

Personální marketing lze charakterizovat jako nástroj k **usnadnění** získávání kvalitních pracovníků a jejich stabilizace v organizaci na základě upoutání pozornosti na zaměstnavatelské kvality organizace a k posilování sounáležitosti s ní.

Klíčem personálního marketingu je vytváření **dobré zaměstnavatelské pověsti** organizace, ke které *přispívá* např.:

- Slušné jednání s uchazeči,
- Výběr pracovníků na základně pracovní způsobilosti,
- Spravedlivé hodnocení pracovníků,
- Budování mezilidských vztahů na pracovišti,

K budování dobré zaměstnavatelské pověsti také napomáhá **analýza silných a slabých stránek** získávání pracovníků. V tomto případě by se organizace měla zaměřit na takové skutečnosti, jako jsou celostátní nebo lokální pověst organizace, mzdy, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, zajímavost práce, jistota zaměstnání, příležitosti ke vzdělávání a rozvoji, perspektivy kariéry nebo umístění pracoviště.<sup>34</sup>

Tyto skutečnosti by měly být porovnávány s tím, co nabízí konkurence a na jejich základě by měl být vypracován seznam toho, co „prodává“ organizaci jako zaměstnavatele.

---

<sup>34</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

## 2.4 Výběr zaměstnanců

„Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání pracovníků a prošlých **předvýběrem**, bude pravděpodobně **nejlépe vyhovovat** nejen požadavkům obsazovaného pracovního místa, ale přispěje i k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině (týmu) i v organizaci, je schopen akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny (týmu), útvaru a organizace a přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury a v neposlední řadě je dostatečně **flexibilní** a má rozvojový **potenciál** pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám na pracovním místě, v pracovní skupině (týmu) i organizaci.“<sup>35</sup>

Výběr tedy musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu.

*Při výběru rozeznáváme tři druhy kritérií výběru pracovníků:*

- **Celoorganizační** (celopodniková) **kritéria** – vlastnosti, které organizace považuje u svých pracovníků za cenné a důležité,
- **Útvarová kritéria** – vlastnosti, které by měl mít jedinec pracující v určitém konkrétním útvaru či týmu,
- **Kritéria pracovního místa** – vlastnosti, které odpovídají specifikaci pracovního místa.<sup>36</sup>

### 2.4.1 Proces výběru zaměstnanců

Procesy získávání a výběru zaměstnanců jsou jako spojité nádoby, kdy nelze přesně určit, kde se nachází **konec** procesu získávání a kde **začátek** procesu výběru, a proto lze poslední dva kroky získávání pracovníků (předvýběr a sestavení seznamu uchazečů) považovat za první dva kroky procesu výběru zaměstnanců.

---

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 166

<sup>36</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

„V procesu výběru se posuzuje **způsobilost** uchazeče vykovávat práci na obsazovaném pracovním místě. Je tedy nutné specifikovat **kritéria**, která budou při tomto hodnocení použita, zvážit a prověřit validitu (platnost) a spolehlivost těchto kritérií pro předvídání budoucího pracovního výkonu uchazeče a najít a zvolit **metody**, které by co nejobjektivněji prokázaly, do jaké míry uchazeč zvoleným kritériím vyhovuje.“<sup>37</sup>

Z předchozího je zřejmé, že při výběru pracovníků hrají významnou roli metodologické otázky, že vlastnímu výběru pracovníků nutně musí předcházet výběr kritérií posuzování uchazečů a výběr metod tohoto posuzování.

*U procesu výběru se tedy rozlišují nejčastěji dvě fáze:*

1. **Předběžná,**
2. **Vyhodnocovací.**

**ad 1.** Jak již bylo zmíněno dříve, lze do předběžné fáze zahrnout proces získávání zaměstnanců, který začíná zjištěním potřeby obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo a končí předvýběrem a sestavením seznamu uchazečů.

**ad 2.** Vyhodnocovací fáze se skládá z několika kroků (metod), ale není vždy potřeba všechny tyto kroky podstoupit. Jen výjimečně stačí k výběru pracovníků použít jen jeden z nich. Zpravidla se používá kombinace dvou a více kroků (metod). Na konci celé vyhodnocovací fáze pak následuje rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče a informování uchazečů o rozhodnutí.<sup>38</sup>

## **2.4.2 Metody výběru pracovníků**

Podobně jako u metod získávání zaměstnanců je problematika metod výběru pracovníků rozsáhlá a složitá, a proto je také vhodné jí věnovat samostatnou část.

---

<sup>37</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 170

<sup>38</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Než se však dostaneme k jednotlivým metodám, je potřeba zmínit také *základní postupy při výběru zaměstnanců*:<sup>39</sup>

- **Vyřazovací postup** – používá se zejména tehdy, když se o volné místo uchází velký počet uchazečů, kteří jsou postupně vyřazováni na základě předem jasně stanovených kritérií, takže v závěru se rozhoduje jen mezi několika málo uchazeči,
- **Komplexní posuzování** – používá se v případě, kdy je obtížné stanovit jednoznačná kritéria a je nutné komplexní posouzení schopností uchazeče větším množstvím výběrových metod.

*Mezi nejčastější metody patří*:<sup>40</sup>

- **Zkoumání dotazníků** a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně **životopisů** a **motivačních dopisů**, kdy se hodnotí předložený materiál z hlediska formy, obsahu, dojmu a stylu,
- **Pohovor**,
- **Testování uchazečů**,
- **Zkoumání referencí**,
- **Lékařské vyšetření**.

## **Dotazník**<sup>41</sup>

„Dotazník společně s pohovory a referencemi tvoří klasické trio metod výběru zaměstnanců.“<sup>42</sup>

Zpravidla jej vyplňují uchazeči o zaměstnání ve všech větších organizacích. Použití dotazníku je vhodné ve všech případech a obvykle se zakládá do osobního spisu přijatého pracovníka a je zdrojem informací evidence pracovníků.

<sup>39</sup> [http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id\\_document=40289](http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=40289) – čerpáno 10. 2. 2010

<sup>40</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>41</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>42</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 363



Dotazníky poskytují jak **standardizované informace** o uchazeči, tak vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vlastností.

V poslední době však klasické papírové dotazníky nahrazují **dotazníky elektronické**.

## **Pohovor**<sup>43</sup>

Pohovor je **nejpoužívanější** a podle názoru většiny odborníků i **nejvhodnější** a **klíčovou** metodou výběru pracovníků. Aby však byl nejlepší metodou, musí být dobře připraven.

Pohovor má, kromě obecného cíle posoudit pracovní způsobilost uchazeče pro obsazované pracovní místo, *tři hlavní cíle*:

1. **Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči** (o jeho očekáváních a pracovních cílech, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech),
2. **Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní** (je důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě),
3. **Posoudit osobnost uchazeče.**

V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž **založit či vytvořit přátelské vztahy** mezi organizací a uchazečem a vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi.

*Pohovory lze třídit:*

### **1. Podle množství a struktury účastníků**

- **Pohovor 1+1**, kdy pohovor s uchazečem vede jeden představitel organizace, je nejběžnější metodou výběru pracovníků. Jde vlastně

---

<sup>43</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu mezi vedoucím pohovoru a uchazečem. Existuje však nebezpečí chybného nebo povrchního rozhodnutí.

- ***Pohovor před panelem posuzovatelů (komisí)***, který bývá tvořen 2 a více osobami důvěrně seznámenými s obsazovaným pracovním místem. Mezi členy by měl být bezprostřední nadřízený, personalista a zkušený psycholog. Může v něm být samozřejmě vyšší nadřízený nebo dokonce současný držitel pracovního místa. Tento typ pohovoru umožňuje všestrannější a objektivnější posuzování uchazeče, je však pro uchazeče více stresující než pohovor 1+1.
- ***Výběrová komise*** je oficiálnější a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgány podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Jedinou výhodou je to, že umožňuje různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Nevýhoda spočívá v tom, že členové komise mají sklon podávat neplánované a náhodné otázky, a že názory dominujících členů mohou převážít nad názory ostatních členů.<sup>44</sup>
- ***Postupový pohovor*** je sérií pohovorů 1+1 s různými posuzovateli a jeho cílem je zachovat výhody a překonat nevýhody obou předchozích typů. Je však pro uchazeče časově náročnější a únavnější a nezdědka dochází k snížení spontánnosti odpovědí uchazeče.
- ***Skupinový (hromadný) pohovor*** je pohovorem, kdy na jedné straně je skupina uchazečů, na druhé straně jeden nebo více posuzovatelů. Šetří čas a lépe umožňuje posoudit osobnost každého uchazeče ve skupině.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

<sup>45</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

## 2. Podle obsahu a průběhu

- **Nestrukturovaný (volně plynoucí) pohovor**, kdy obsah, postup i časový rozvrh jsou utvářeny v průběhu pohovoru a cíle pohovoru nebývají stanoveny vůbec, nebo jsou stanoveny jen rámcově. Nevýhodou je, že nezaručuje srovnatelnost způsobilosti uchazečů a je citlivý na tzv. *halo efekt* (první dojem, který ovlivňuje celou podobu pohovoru a samozřejmě i posuzování).
- **Strukturovaný (standardizovaný) pohovor**, kdy obsah, pořadí otázek i čas, který je možné věnovat jednotlivým otázkám, jsou předem připraveny a plánovány. Tazatel se může jednoduše naučit otázky a pak snadno a svižně vést pohovor. Personální praxe má vytipován okruh otázek určené pro první pohovor („Proč chcete u nás pracovat?“, „Jaké jsou vaše zájmy?“ nebo „Charakterizujte nejdůležitější úkoly, které plníte v nynějším/posledním zaměstnání.“)<sup>46</sup>
- **Polostrukturovaný pohovor** se snaží spojit výhody a eliminovat nevýhody strukturovaného a nestrukturovaného pohovoru. Je však náročný na schopnosti posuzovatelů a vyžaduje jejich důkladné proškolení.

### Testy pracovní způsobilosti<sup>47</sup>

Všeobecně jsou testy pracovní způsobilosti považovány za **pomocný** či **doplňkový** nástroj výběru pracovníků. Nejčastěji se vyskytují testy **inteligence**, **schopností**, testy **znalostí** a **dovedností** (prověřují hloubku znalostí a či ovládání odborných návyků) nebo testy **osobnosti** (mají ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti nebo základní rysy jeho povahy).

---

<sup>46</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>47</sup> DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4

## Assessment centre<sup>48</sup>

„**Komplexní přístup** k výběru pracovníků nabízí assessment centre (termín se nepřekládá, ale kdysi byl použit velice přesný český ekvivalent „diagnosticko-výcvikový program“), který je založený na vhodné struktuře metod výběru pracovníků, především na manažerských pozicích.“<sup>49</sup>

Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro posouzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, ale typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu.

## Okrajové metody<sup>50</sup>

Mezi okrajové formy testů patří i málo validní a málo spolehlivá **grafologie** (rozbor písma), používána hodněji snad jen ve Francii, **polygraf** (detektor lži), používaný v USA (jeho používání je však kritizováno a je omezeno spíše na některé specifické organizace, např. policii a jiné bezpečnostní složky), **testy četnosti** (integrity) či **drogové testy**.

### 2.4.3 Přesnost metod výběru zaměstnanců

Je samozřejmé, že účinnost jednotlivých metod se od sebe liší. Zajímavé však je, že se liší i názory odborníků na účinnost každé metody.

Na následující straně jsou tedy uvedeny dvě teoretické ukázky účinnosti jednotlivých metod výběru.

---

<sup>48</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

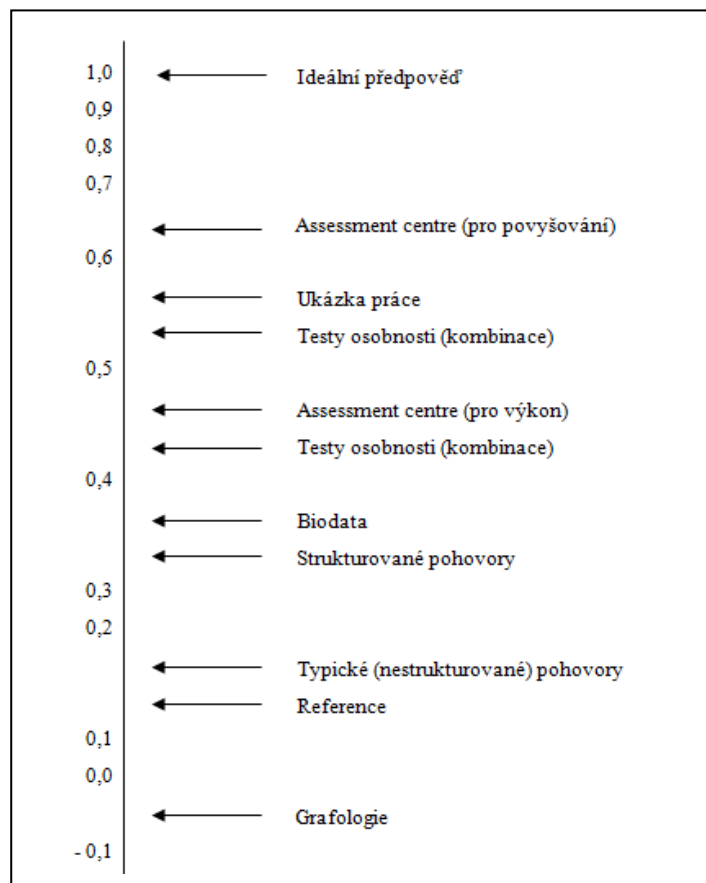
<sup>49</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 177

<sup>50</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

Tab. 2.2: Validita metod výběru pracovníků dle M. Smithe <sup>51</sup>

Metoda výběru	Validita
Astrologie	0,00
Grafologie	0,00
Reference	0,13
Nestrukturovaný pohovor	0,31
Test osobnosti	0,38
Životopisné údaje	0,40
Assessment centre	0,41
Test schopností	0,54
Ukázka práce	0,55
Strukturovaný pohovor	0,65

Obr. 2.3: Validita výběrových metod podle Stephena Taylora (1998) <sup>52</sup>



<sup>51</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 184

<sup>52</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3, str. 363

## 2.4.4 Zdravé zásady výběru pracovníků

„První zásadou politiky výběru pracovníků by mělo být vybírání pracovníka pouze na základě jeho **schopností** a **osobnostních předpokladů** vykonávat úspěšně práci na obsazovaném pracovním místě.“<sup>53</sup>

**Mezi další pravidla, která by měla být dodržována, patří:**

- Důsledné dodržování platných zákonů,
- Uchazeč by měl být rovnoprávným partnerem,
- Informace poskytované uchazečem pro účely výběru by měly být organizací považovány za důvěrné,
- Použití kombinací několika výběrových metod,
- Metody výběru by měly být přiměřené obsazovanému místu a měly by být pro uchazeče přijatelné,
- Osoby zúčastňující se výběrových procedur na straně organizace by měly být důkladně připravené a znát problematiku,
- Proces výběru pracovníků by měl být dobře organizovaný, nekomplikovaný a nenáročný na administrativní práce.<sup>54</sup>

## 2.5 Metody a techniky sběru dat<sup>55</sup>

*Obecně existují dva druhy informací:*

- **Primární** – informace získané k nějakému konkrétnímu účelu,
- **Sekundární** – informace, které již existují a byly použity k jinému účelu.

---

<sup>53</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3, str. 184

<sup>54</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

<sup>55</sup> KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

V mém případě k získání **primárních informací** použiji nejčastější metodu sběru dat – dotazník. Jako **sekundární informace** mi budou poskytnuty interní firemní materiály (interní směrnice, výroční zprávy, ...).

Dalším důležitým zdrojem informací mi pak bude osobní setkání a rozhovory se zástupci firmy, především s ředitelem divize Ekonomika a služby, jeho zástupcem (současně hlavním účetním) a mzdovou účetní, která také působí v pozici personalistky společnosti.

### 3 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Následující kapitoly jsem věnoval bližšímu seznámení s historií, charakteristikou a hlavními obory podnikání společnosti FITE, a.s.

#### 3.1 Historie společnosti

Historie vzniku společnosti FITE, a.s. se datuje do období padesátých let minulého století, kdy byla založena tehdejším vedením **Ostravsko-karvinských dolů (OKD)** odborná skupina pracovníků pro řešení problematiky báňské mechanizace a automatizace. Tato skupina se postupně rozrůstala a nabývala různých organizačních forem.

Po roce **1989** pak byl založen odštěpný závod OKD s názvem Báňská vývojová základna s počtem asi 120 pracovníků, převážně technického charakteru.

V rámci restrukturalizace OKD, a.s. byla Báňská vývojová základna, jako samostatná součást OKD, **určena k prodeji** včetně movitého i nemovitého majetku a veškerého vlastního know-how. Za účelem odkoupení nabízeného majetku **byla v závěru roku 1993 založena akciová společnost FITE, která se k 1. 1. 1994 stala vlastníkem bývalé Báňské vývojové základny.**

#### 3.2 Charakteristika společnosti

Jak již bylo uvedeno výše společnost FITE, a.s., včetně jejího předchůdce, je firma s více než 50-ti letou tradicí, která působí nejen na českém trhu.

Společnost sice nemá organizační složku v zahraničí, ale v nedávné minulosti se podílela např. na stavbě třídírny odpadů ve městě Friestadt v Rakousku. Dalším



úspěšným projektem se stala důlní lokomotiva BIZON, která získala certifikát Báňského úřadu v Rusku a již dva roky bezproblémově pracují na ruské Sibiři.

Základní jmění společnosti činí 11 100 tis. Kč a je rozděleno do 222 ks kmenových akcií na jméno, z nichž každá má hodnotu 50 tis. Kč.

Sídlo společnosti je na ulici Výstavní 2224/8 v Ostravě – Mariánských Horách.

Obr. 3.1: Sídlo společnosti FITE, a.s.<sup>56</sup>



**Personalistiku ve firmě zabezpečuje administrativně-právní oddělení a mzdová účetní** (více v kapitole 4.1 *Současný stav zaměstnanosti*).

Obr. 3.2: Logo a heslo společnosti<sup>57</sup>



<sup>56</sup> zdroj: <http://www.fite.cz>

<sup>57</sup> zdroj: <http://www.fite.cz>

### 3.3 Hlavní obory činnosti

V současné době společnost FITE, a.s. podniká ve čtyřech základních oborech činnosti.

#### **Báňské technologie:**

- Vývoj, konstrukce, výroba, servis a prodej báňských technologií, především pro hlubinné dobývání uhlí zejména zařízení na dopravu a úpravu fragmentace hmot a speciálních důlních zařízení,
- Komplexní řešení báňských technologií,
- Vývoj a výroba důlních závěsných lokomotiv typu BIZON.

Divize báňských technologií v současné době vyrábí zařízení jak pro poruby a přípravy, tak pro celou oblast dopravy od dopravy lidí až po dopravu a manipulaci s nadměrně rozměrnými a hmotnými břemeny.

Samozřejmostí je, že společnost vychází ve své činnosti ze zásady komplexních služeb dolům tak, aby byl celý proces produkce uhlí v dole byl co **nejbezpečnější**.

Obr. 3.3: Závěsná lokomotiva BIZON <sup>58</sup>



<sup>58</sup> zdroj: <http://www.fite.cz>

### **Ekologie – ekoinženýring:**

- Systémy nakládání s odpady,
- Koncepce, studie a plány odpadového hospodářství,
- Ekologizace průmyslových procesů,
- Pořádání ekologických konferencí a výstav,
- Využívání opuštěných průmyslových areálů,
- Poradenská činnost v oblasti ekologie, energetiky a báňské činnosti,
- Výzkum a vývoj v oblasti nakládání s odpady a řešení krizových situací.

### **Ekologie – nakládání s odpady:**

- Využívání odpadů a produktů z odpadů, především ze spalování uhlí a z jiných tepelných procesů ve stavebnictví, v rekultivačně asanačních akcích, terénních úpravách apod.,
- Likvidace starých ekologických zátěží a rekultivace území postižených báňskou činností,
- Likvidace jam hlubinných dolů.

Ekologické aktivity společnosti FITE, a.s. vycházejí především ze zkušeností z báňské činnosti, kde již historicky se využívaly především odpady z energetiky jako technologický materiál.

Tyto znalosti i zkušenosti byly postupně rozšiřovány do oblasti likvidace následků báňské činnosti, likvidace starých ekologických zátěží a likvidace důlních děl, především svislých jam a dále také o ekologické technologie na zpracování popelovin, ekologické systémy nakládání a využívání komunálních odpadů.

V souvislosti s ekologickou činností společnost ročně přepraví více než 200 tis. tun odpadových materiálů.

Společnost FITE, a.s. také v oblasti ekologie pořádá v Ostravě společně se Sdružením pro rozvoj Moravskoslezského kraje každoroční **cyklus mezinárodních konferencí ODPADY 21**.

V oblasti komunálních odpadů společnost úzce spolupracuje s firmou OZO Ostrava, se kterou se podílela na rekultivaci a výstavbě vyrovnávací a těsnicí vrstvy skládky komunálních odpadů v Hrušově nebo s firmou OKD, které zabezpečovala likvidaci jam a dolů (např. důl Michal).

**Oblast obchodu a služeb:**

- Pronájem nebytových prostor,
- Provoz F-clubu v provozní budově společnosti FITE, a.s.,
- Skladování, prodej a doprava průmyslových tržavin.

Další rozvoj společnosti FITE, a.s. se opírá hlavně o trvalé rozšiřování a specializaci ve stávajících oborech činností s důrazem na export báňských technologií a rozvoj v oblasti ekologie, především ve vazbě na likvidaci starých ekologických zátěží a na využívání odpadů. Společnost FITE, a.s. se tak díky své činnosti aktivně podílí na řešení palčivých problémů Moravskoslezského kraje.

Firma v průběhu roku 2002 získala pro většinu svých činností certifikaci podle mezinárodních norem jakosti řady **ISO 9001** a tvorby, řízení, udržování a zlepšování environmentálně orientovaného systému řízení organizace dle mezinárodních norem a předpisů **ISO 14 001**. Tato certifikace je každoročně úspěšně obhajována.

Společnost FITE, a.s. je také dlouholetým a aktivním členem **Sdružení pro rozvoj Moravskoslezského kraje, Hospodářské komory ČR** a je zastoupena ve vrcholových orgánech těchto uskupení, jak na úrovni kraje, tak na úrovni České republiky.

Generální ředitel společnosti, Ing. Pavel Bartoš (vlastník 28,83 % akcií společnosti), je mimo jiné předsedou představenstva Krajské hospodářské komory Moravskoslezského kraje, viceprezidentem Hospodářské komory ČR a je členem Správní rady Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Příležitostně také přednáší na Slezské univerzitě v Opavě, Vysoké škole podnikání v Ostravě i na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě Ostrava.

## 4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Čtvrtá kapitola obsahuje informace o množství a struktuře zaměstnanců, popis způsobů a metod získávání a výběru zaměstnanců a analýzu dotazníkového šetření.

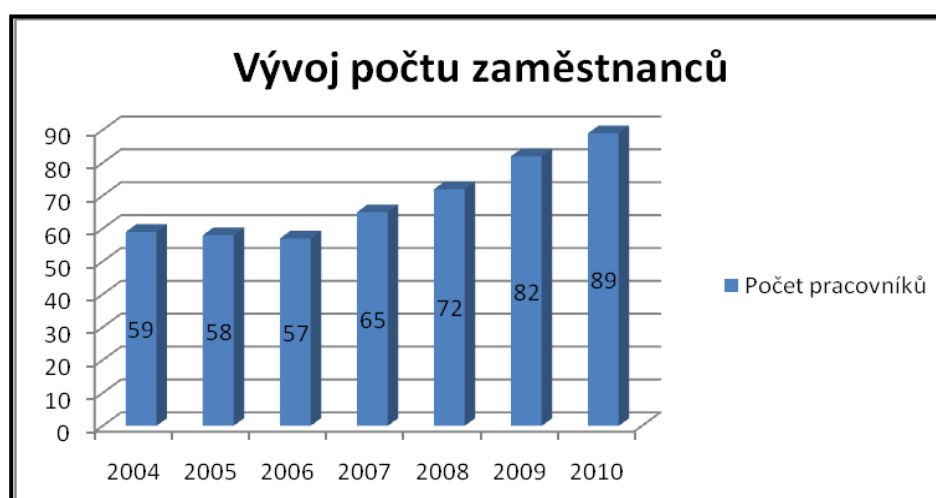
### 4.1 Současný stav zaměstnanosti

Počet pracovníků se navzdory ekonomické recesi, kdy většina firem snižuje stavy zaměstnanců, zvyšuje. Tato vzestupná tendence je zapříčiněna především rozšířením produkce a výroby firmy o model závěsné lokomotivy BIZON.

Společnost FITE, a.s. k 1. 1. 2010 zaměstnávala **89 pracovníků**, což je nárůst o 7 pracovních míst oproti roku 2009 a o 32 ve srovnání s rokem 2006, kdy byl tento stav ve sledovaném období nejnižší.

Z tohoto počtu je celkem 48 dělnických pracovníků a 41 TH pracovníků. Za vedení společnosti je pak odpovědně 18 řídicích pracovníků.

Graf 4.1: Vývoj počtu zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s. od 1. 1. 2004 do 1. 1. 2010 <sup>59</sup>



<sup>59</sup> zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti FITE, a.s.

V následujících dvou tabulkách je znázorněna struktura zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s. podle dosaženého vzdělání, resp. podle věku.

Tab. 4.1: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání <sup>60</sup>

Dosažené vzdělání	Množství zaměstnanců
Základní vzdělání	3
Vyučen (výuční list)	36
Vyučen s maturitou	9
Středoškolské s maturitou	19
Vysokoškolské bakalářské	2
Vysokoškolské magisterské	20

Tab. 4.2: Struktura zaměstnanců podle věku <sup>61</sup>

Věková kategorie	Množství zaměstnanců
do 20 let	0
21 – 30 let	12
31 – 40 let	21
41 – 50 let	17
51 – 60 let	31
nad 60 let	8

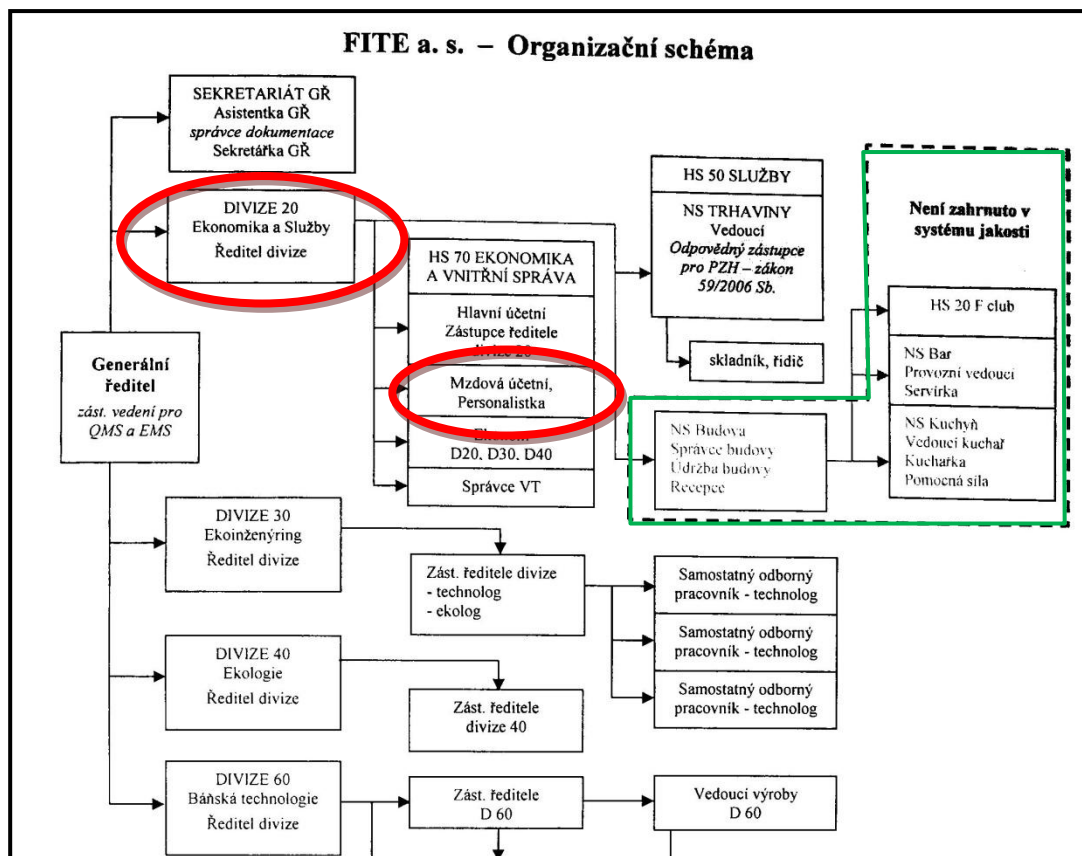
Na základě firemních informací a na základě teorie, která doporučuje určitý počet personalistů odvozených od množství zaměstnanců, vyplývá, že pro firmu o velikosti společnosti FITE, a.s. postačí, když **personální činnost bude zabezpečovat administrativně-právní oddělení.**

V případě společnosti FITE, a.s. je administrativně-právním oddělením DIVIZE 20 – Ekonomika a Služby, kam spadá i **mzdová účetní**, která má otázku personalistiky ve své působnosti.

<sup>60</sup> zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti FITE, a.s.

<sup>61</sup> zdroj: vlastní tvorba na základě interních materiálů společnosti FITE, a.s.

Obr. 4.1: Ukázka části organizačního schéma ve společnosti FITE, a.s.<sup>62</sup>



Kompletní organizační schéma je uvedeno v příloze č. 1 – Organizační schéma společnosti FITE, a.s.

## 4.2 Systém jakosti v oblasti personalistiky

Společnost má (až na výjimku zeleně označenou ve výše uvedeném obr. 4.1 Ukázka části organizačního schéma ve společnosti FITE, a.s.) svoji veškerou činnost **zahrnutou v systému jakosti**.

Stejně je to i v personální činnosti, kde má společnost FITE, a.s. zpracován dokument systému managementu kvality podle normy ISO 9001:2000 – směrnici Q SM 09 A s názvem „**Personalistika**“.

<sup>62</sup> zdroj: Interní materiály společnosti FITE, a.s.

**Tento dokument je platný pro celou společnost a jeho účelem je:**

- Zajistit požadavky na počet a potřebnou způsobilost zaměstnanců,
- Zajistit přípravu, zavedení a vyhodnocování systematického vzdělávání a výcviku zaměstnanců,
- Zajistit vedení personálních záznamů.

Termíny a definice z oblasti řízení jakosti jsou běžně uvedeny v ČSN EN ISO 9000:2001, firma však klade důraz při získávání a výběru zaměstnanců především na schopnosti uchazečů, a proto navíc samostatně definuje „způsobilost zaměstnance“.

Způsobilostí zaměstnance se rozumí, že zaměstnanec má pro činnost, kterou vykonává, přiměřené vzdělání, výcvik, dovednosti a zkušenosti.

**Dokument také do detailu popisuje:**

- Požadavky na způsobilost pracovníků,
- Výcvik a vzdělávání zaměstnanců,
- Personální záznamy.

Z informací a materiálů, které mi byly poskytnuty, vyplývá, že společnost má **kvalitně** zpracovanou otázku nejen získávání a výběru zaměstnanců, ale celé personalistiky.

Je chvályhodné, že mzdová účetní se snaží nejen držet krok s dobou a neustále studuje nové postupy a odborné poznatky v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, ale také se snaží zaměstnávat, ze zákona povinná, 4 % zdravotně postižených pracovníků, což v současnosti splňuje.



### 4.3 Analýza získávání zaměstnanců

Společnost FITE, a.s. vyrábí technologicky a technicky velice náročné produkty a s tím jsou spojeny **vysoké požadavky** na schopnosti nejen současných zaměstnanců, ale také uchazečů o práci.

Úzce specializovaných a manuálně zručných pracovníků (např. svářečů, obráběčů kovů, atd.) byl vždy nedostatek a firma měla v minulosti velké problémy se získáním těchto pracovníků.

Se současnou ekonomickou recesí však došlo k propouštění a na trhu práce se zvýšil počet nezaměstnaných a tím pádem i počet potenciálních uchazečů o volné pracovní místo. Díky tomu se většina firem dostala z pozice, ve které bylo obtížné najít alespoň jednoho odpovídajícího uchazeče, do pozice, ve které má vhodných uchazečů i několik desítek. V této situaci se nyní nachází i společnost FITE, a.s.

#### 4.3.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Získat nové pracovníky potřebuje firma nejčastěji při odchodu současného zaměstnance do důchodu, na jiné pracovní místo, do jiné organizace, rozšířením výrobního sortimentu, nebo pokud se zvýšila poptávka po produkci.

V prvních případech mzdová účetní, která vede personální záznamy jednotlivých zaměstnanců, informuje vedoucí jednotlivých divizí na pravidelných poradách, na kterých je přítomen i předseda odborového svazu, o současném stavu zaměstnanců a případné potřebě získat nové zaměstnance (např. kdo bude v nejbližší době opouštět podnik,...).

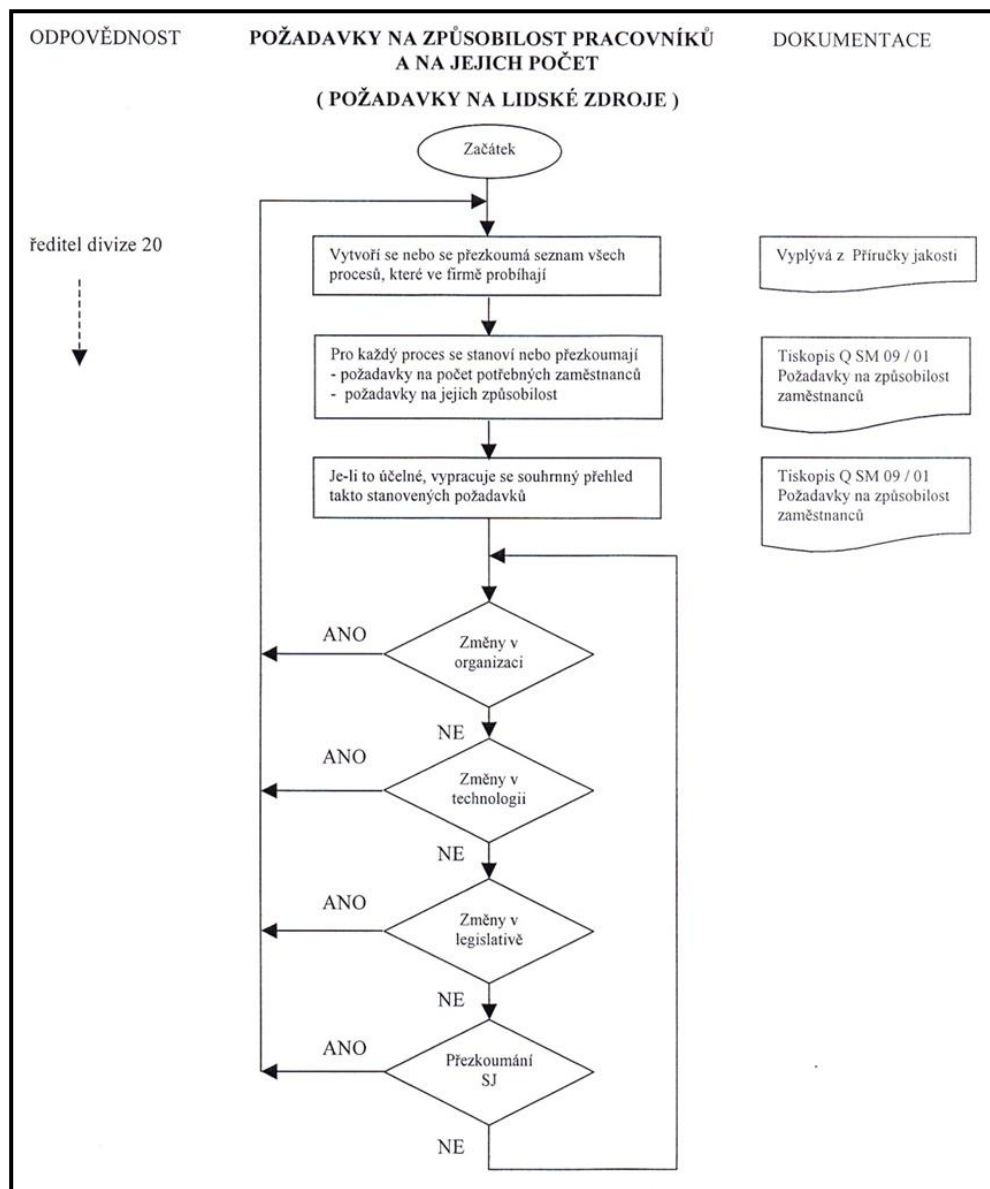
Pokud se však zvýšil objem výroby, informuje nadřízené o potřebě nového zaměstnance vedoucí provozu, a to z toho důvodu, že tento vedoucí zná nejlépe schopnosti, možnosti a vytiženost jednotlivých pracovníků.

Tyto požadavky poté prezentuje ředitel divize na již zmíněných poradách a zde se rozhoduje, jakým způsobem bude řešen nedostatek pracovní síly. Zda společnost přijme nové zaměstnance nebo bude tento nedostatek vyřešen přesčasy, zvýšením počtu směn nebo rozdělením na jiná pracovní místa.

### 4.3.2 Popis a specifikace pracovního místa

Kompletní proces stanovení požadavků na způsobilost, odpovědnost za tento proces a související dokumenty, zobrazuje následující obrázek.

Obr. 4.2: Požadavky na způsobilost pracovníků a na jejich počet <sup>63</sup>



<sup>63</sup> zdroj: Firemní směrnice společnosti FITE, a.s. – „Personalistika“

Tyto požadavky jsou neustále přezkoumávány a aktualizovány a pro jednotlivá pracovní místa přesně popsány v dalším firemním dokumentu – tiskopis Q SM 09 / 01 s názvem „Požadavky na způsobilost zaměstnanců“, jehož ukázky jsou uvedeny v příloze č. 3 – Ukázky tiskopisu „Požadavky na způsobilost zaměstnanců“.

### 4.3.3 Zdroje získávání zaměstnanců

#### Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Z teorie vyplývá, že firmy by měly získávat zaměstnance na nová pracovní místa přednostně ze současných pracovníků firmy. Pokud vhodného pracovníka nemají k dispozici, pak je teprve vhodné využít externí zdroje.

Volná místa ve společnosti FITE, a.s. však **nejsou** primárně zaplňována z vnitřních zdrojů, i když (jak vyplynulo z dotazníkového šetření) je kariérní postup jeden z hlavních důvodů, proč si uchazeči tuto společnost vybrali. **Kariérní postup** ve společnosti probíhá spíše ve formě zvýšení mzdy, nikoli formou povýšení, které je s pojmem „kariérní postup“ nejčastěji spojeno

Společnost přesto úzce spolupracuje s úřady práce v oblasti vzdělávání současných zaměstnanců. Tato spolupráce je v období krize ještě intenzivnější, jelikož se firma zapojila do projektu „**Vzdělávejte se!**“ realizovaným Ministerstvem práce a sociálních věcí za pomoci Evropského sociálního fondu.

Projekt je zaměřen na zaměstnavatele, kteří v důsledku celosvětové finanční krize a hospodářské recese museli nebo budou muset omezit výrobu ve svých provozech, a jejich zaměstnance. V rámci projektu získala společnost nemalé finanční prostředky na realizaci vzdělávacích kurzů pro své zaměstnance, kteří jsou ohroženi negativními důsledky organizačních změn podniku v důsledku krize. Zaměstnancům společnosti FITE, a.s. se tak dostává možnosti účastnit se dalšího vzdělávání, zdokonalit si své odborné znalosti, dovednosti a kompetence. Díky tomu firma získala prostor pro efektivnější řešení personální situace v období krize a v případě přebytku pracovní síly může zaměstnance uplatnit na jiné pozici, aniž by jej musela propustit.

Společnost má přesně popsán proces výcviku a vzdělávání zaměstnanců také ve směrnici „Personalistika“, kde je jedním z cílů rozšiřování dovedností (i managerských) pro případ organizačního opatření nebo změny a možnosti převedení na jinou práci.

### **Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Jelikož společnost FITE, a.s. nevyužívá interních zdrojů k získání zaměstnanců, musí na volné pracovní místo získat uchazeče z **externích zdrojů**.

K získání zaměstnanců z vnějších zdrojů využívá firma několik institucí a metod zveřejňování nabídky práce:

- Úřad práce a portál Ministerstva práce a sociálních věcí,
- Inzerce v lokálním tisku,
- Spolupráce se vzdělávacími institucemi,
- Veletrhy pracovních příležitostí,
- Další metody.

K získání základních informací firma požaduje od uchazečů vždy životopis a potvrzení o vzdělání (diplom, maturitní vysvědčení, výuční list a další doklady o způsobilosti vykovávat určitý druh práce).

### ***Úřad práce***

Další oblastí spolupráce mezi společností FITE, a.s. a úřadem práce je kromě vzdělávání zaměstnanců také oblast inzerce nabídek práce.

Zveřejňování nabídky práce přes úřady práce se ve firmě řadí mezi prioritní vnější zdroj uchazečů o zaměstnání tak proto, že zaměstnavatel má povinnost hlásit volná pracovní místa na úřadu práce.

Tuto nabídku mzdová účetní zveřejňuje **vždy a při každém volném místě na příslušném úřadu práce**, v jehož oblasti působnosti se nachází volné pracovní místo a případně přes Internet na integrovaném portálu Ministerstva práce a sociálních věcí

na adrese <http://portal.mpsv.cz>, kde pomocí předdefinovaného formuláře uvádí nejen požadavky na uchazeče, ale také to, co společnost uchazeči může nabídnout. Popřípadě žádá úřad práce o zorganizování pohovorů a proces získávání zaměstnanců deleguje na úřad práce.

S úřady práce také spolupracují internetové servery [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz) a [www.prace.cz](http://www.prace.cz), takže informace o volném místě se objevují i zde a navíc další internetové databáze volných pracovních míst sami kontaktují firmu, zda nechtějí využít také jejich služby při získávání pracovníků.

### ***Inzerce v lokálním tisku***

Organizace v případě nabídky práce inzeruje také v týdeníku **Horník** – Noviny zdarma nejen pro havíře, který vydává akciová společnost OKD, kde jsou v zadní části uvedeny v nejbližší době probíhající výběrová řízení.

### ***Spolupráce se vzdělávacími institucemi***

Společnost FITE, a.s. spolupracuje především s Fakultou strojní a Hornicko-geologickou fakultou na Vysoké škole báňské – Technické univerzitě v Ostravě, kde společnost zveřejňuje prostřednictvím studijního oddělení uvedených fakult nabídky volných pracovních míst.

Spolupráce s touto institucí je také na bázi výzkumné a vědecké v oblasti báňských technologií a již několikrát bylo nabídnuto studentům pracujícím na společných projektech zaměstnání během nebo případně po dokončení studia.

Společnost také umožňuje studentům spolupráci při tvorbě bakalářských a diplomových prací.

Další možností, kterou společnost využívá ve spolupráci se vzdělávacími institucemi, jsou internetové stránky **[www.studentprofil.cz](http://www.studentprofil.cz)**, což je portál, který byl vytvořen v rámci projektu „Střední škola - brána k technické kariéře" realizovaným Krajskou hospodářskou komorou Moravskoslezského kraje.

Tohoto portálu využívá téměř 20 středních škol v Moravskoslezském kraji a více než 50 firem z celé České republiky. Mezi ně patří například ArcelorMittal Ostrava, a.s., OKD, a.s., ŠKODA VAGONKA, a.s., Vědecko-technologický park Ostrava, a.s. nebo právě společnost FITE, a.s.

V současné době má zde také více než 870 studentů a absolventů zainteresovaných středních škol svůj pracovní profil.

### ***Veletrhy pracovních příležitostí***

Společnost se každoročně účastní veletrhu pracovních příležitostí „Kariéra“, který probíhá přímo v areálu Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava.

### ***Další způsoby zveřejnění nabídky volných pracovních míst***

Společnost FITE, a.s. zveřejňuje nabídku volných pracovních míst také na **úřední desce** a internetových stránkách Krajské **hospodářské komory** Moravskoslezského kraje, na **obecních úředních deskách** v místě pobočky firmy. Současné informuje o volných pracovních místech odborovou organizaci.

### **Databáze uchazečů**

Databázi zájemců o zaměstnání vede stejně jako personální záznamy zaměstnanců mzdová účetní v listinné podobě, kde shromažďuje veškeré žádosti a odpovědi na nabídky práce, životopisy a další informace zaslané a poskytnuté uchazeči.

## **4.4 Analýza výběru zaměstnanců**

Oblast a postup výběru a přijímání nových zaměstnanců je ve společnosti FITE, a.s., také popsán ve směrnici „Personalistika“, ovšem velice obecně a zjednodušeně.

Při přijímání nového zaměstnance **ředitel divize 20** odpovídá za dodržení následujícího postupu:

- Pohovor s příslušným ředitelem divize,
- Vybavení personálních záležitostí,
- Lékařská prohlídka,
- Školení BOZP a PO,
- Začlenění na příslušné pracoviště.

Ve firemní praxi je však průběh výběru mnohem komplikovanější a níže je popsán průběh procesu výběru **od úvodní fáze (předvýběru) až po závěrečnou fázi (podepsání smlouvy)**.

### **Předvýběr uchazečů**

V případě, že společnost sama inzeruje nabídku práce (pokud nevyužívá možnost organizace pohovoru prostřednictvím úřadu práce – viz *Místo konání pohovoru*), mzdová účetní zpracovává zaslané dokumenty (životopis a potvrzení o vzdělání) a informace od uchazečů a tyto poté předává řediteli divize, ve které se nachází volné pracovní místo a ten jako člen komise (popsáno na následující straně) na základě těchto údajů provádí třídění (předvýběr) uchazečů na ty, kteří budou pozváni na pohovor a na ty, kteří kritériím nevyhovují (tito jsou informováni, že ne zcela vyhovují kritériím, a že pokud se uvolní pracovní místo odpovídající jejich schopnostem, budou kontaktováni; je jim samozřejmě také poděkováno za zájem o zaměstnání).

### **Průběh pohovoru**

Každý uchazeč je **telefonicky**, popř. e-mailem (mzdovou účetní nebo ředitelem divize) pozván na určitý čas, aby zbytečně nedocházelo k dlouhému čekání, než daný uchazeč přijde na řadu.

Průběh a obsah pohovoru má dle teorie nejbliže ke „**strukturovanému (standardizovanému) pohovoru**“, kdy jsou předem stanoveny cíle a obsah otázek. Komise při kladení v praxi **ověřených otázek** (např.: „Proč chcete u nás pracovat?“ nebo

„Charakterizujte nejdůležitější úkoly a náplň práce v současném/posledním zaměstnání.“ atd.) vychází především z údajů uvedených v životopise.

Cílem pohovoru je blíže se seznámit s uchazečem, s jeho schopnostmi a pracovními zkušenostmi.

### **Složení komise**

Podle množství a struktury účastníků při pohovoru ve společnosti FITE, a.s. a na základě teoretických východisek odpovídá „**pohovoru před panelem posuzovatelů (komisí)**“, jelikož tato komise je složena z 2 a více osob podrobně seznámenými s pracovním místem. V případě společnosti FITE, a.s. je často tato komise dokonce **pětičlenná**.

*V komisi je vždy přítomen:*

- **Ředitel divize**, ve které se nachází volné pracovní místo,
- **Přímý nadřízený** (vedoucí týmu, mistr, vedoucí provozu,...).

*Dalšími členy zpravidla jsou:*

- **Zástupce ředitele divize**,
- **Zástupce přímého nadřízeného**,
- **Mzdová účetní**, která řeší otázky personalistiky.

První čtyři jmenovaní členové komise jsou nejlépe obeznámeni s obsazovaným pracovním místem, a proto je jejich členství v komisi nejen nutné, ale i praktické. Mzdová účetní plní nejčastěji roli poradce v oblasti finanční a ekonomické.

### **Místo konání pohovorů**

Místo konání pohovorů, na rozdíl od přítomnosti komise, **není vždy stejné**. Ve společnosti FITE, a.s. probíhají pohovory *na těchto třech místech*:

- **V sídle společnosti**, kde nejčastěji probíhají pohovory na technicko-hospodářské pozice, které mají místo výkonu práce je v sídle



společnosti (účetní, konstruktéři, ...). Případně na pozice nižšího managementu, které mají místo výkonu práce v dalších částech firmy. Tyto pohovory vždy probíhaly v zasedací místnosti.

- **V místě, kde bude vykonávána práce**, kde jsou uchazeči na dělnické a manuální pozice seznámeni s prostředím a pracovním místem, a kde je nutné, aby uchazeči předvedli své schopnosti v praxi. Probíhají zde tedy i testy pracovní způsobilosti.
- **Na úřadu práce**. V tomto případě mzdová účetní požádá úřad práce také o **zorganizování pohovorů** a úřad práce vyzve vhodné uchazeče ze **své vlastní databáze**, aby se dostavili na pohovor. Před samotnými pohovory ještě probíhá prezentace firmy (o organizaci, pozici, nadřízených,...).

### **Vyhodnocení pohovorů**

Komise na základě pohovorů a zjištěných informací rozhodne, kterého **uchazeče pozve na závěrečný pohovor**.

O výsledku pohovorů informuje **mzdová účetní** nebo **ředitel divize** úspěšného i neúspěšné uchazeče **telefonicky** popř. elektronickou poštou.

### **Závěrečný pohovor**

Závěrečný pohovor absolvuje uchazeč s **generálním ředitelem** a **finančním ředitelem**, kteří jej **oficiálně** přijmou a přivítají ve společnosti.

Poté již přijatého zaměstnance čeká vyplnit dotazník a další potřebné formuláře pro potřebu personální agendy (opis přihlášky/odhlášky veřejného zdravotního pojištění a sociálního pojištění, kopie pracovní smlouvy atd.)

## 4.5 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi 15 **především řídicími a technicko-hospodářskými pracovníky** zaměstnanými ve společnosti FITE, a.s., kteří pracující v sídle společnosti.

Formulace a složení otázek vyplývá z analýzy současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s. a účelem tohoto šetření bylo **získat alternativní pohled** na problematiku získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s., poskytnout další informaci, odhalit slabá místa v této oblasti, popřípadě zjistit, zda dílčí procesy v oblasti získávání a výběru zaměstnanců (např. zveřejňování nabídky práce nebo způsoby výběru pracovníků) jsou dostatečně efektivní.

Bylo tedy celkem rozdáno 15 dotazníků, z nichž všech 15 bylo správně vyplněno a vráceno. Lze tedy hovořit o 100% návratnosti a **věrohodnosti** dotazníkového šetření.

### 4.5.1 Stanovení hypotéz

Současně se sestavováním dotazníku jsem si stanovil **základní hypotézy**, při kterých předpokládám určité výsledky dotazníkového šetření.

Hypotézy byly stanoveny na základě získaných informací o současném stavu a způsobu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s.

**Hypotéza č. 1:** Alespoň 60 % všech dotazovaných se o nabídce volného pracovního místa ve společnosti FITE, a.s. dozvědělo prostřednictvím úřadu práce nebo pracovní agentury.

**Hypotéza č. 2:** Alespoň 70 % všech respondentů resp. uchazečů, bylo vybíráno na základě pohovoru.

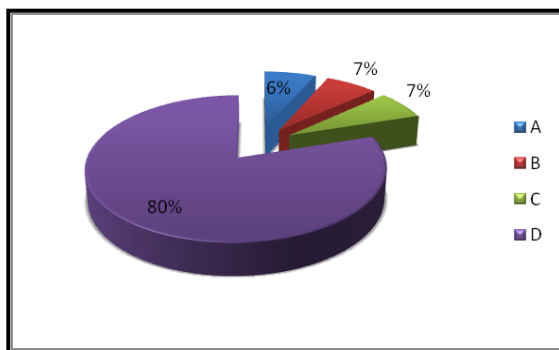
## 4.5.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Při vyhodnocování a tvorbě grafů jsem použil program **Microsoft Excel 2007**. Zvolil jsem také zaokrouhlování pro přehlednost na celá čísla, a proto se mohou výsledná procenta u některých otázek pohybovat v rozmezí  $\pm 1\%$ .

### A. ZÍSKÁVÁNÍ

#### 1. Kde jste se o nabídce volného místa dozvěděl/a?

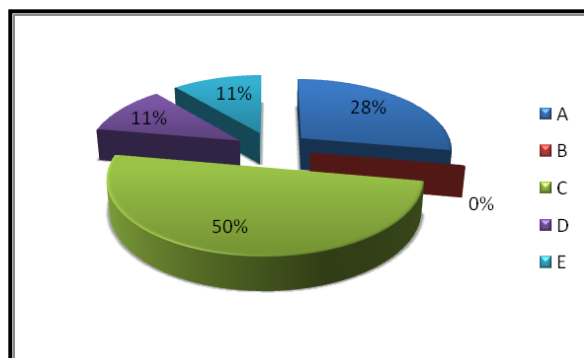
Graf 4.2: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 1



Přesně 4/5 dotazovaných uvedlo, že se o nabídce volného místa dozvěděli „přes známé“. Přes možnost a., b. a c. se volném místě dozvěděl vždy jeden uchazeč.

#### 2. Čím Vás nabídka zaujala?

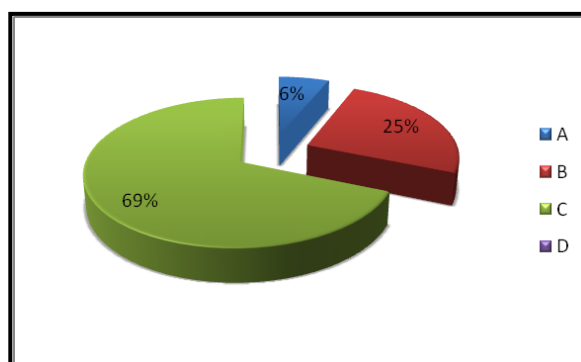
Graf 4.3: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 2



Přesnou polovinu (9 z 18) zaujala nabídka práce ve společnosti FITE, a.s. díky pracovní náplni a možnosti kariérního postupu. Necelá 1/3 respondentů uvedla, že se pro zaměstnání pro společnost FITE, a.s. rozhodli díky výši peněžního ohodnocení a 11 % dotazovaných díky prestiži firmy. Jako jinou možnost pracovníci uvedli 1x „tím, že se vůbec naskytla“ a 1x „práce v místě bydliště“.

### 3. Jak jste na nabídku reagoval/a?

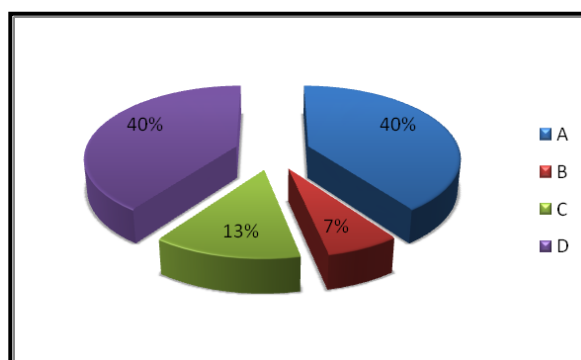
Graf 4.4: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 3



Více než 2/3 respondentů reagovalo na nabídku volného místa osobní návštěvou firmy, 25 % dotazovaných využilo k reakci telefon a pouze jeden uchazeč použil nejméně vhodnou a neosobní formu kontaktování firmy – elektronickou poštu.

### 4. Jaké dokumenty a informace od Vás firma požadovala?

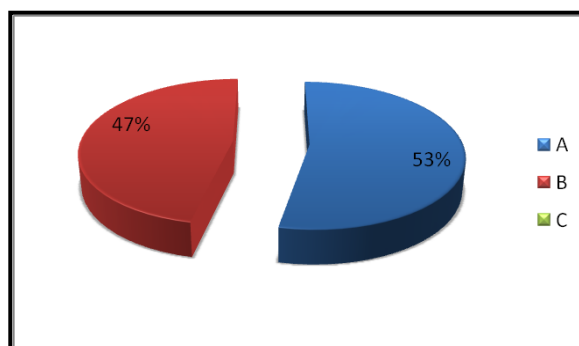
Graf 4.5: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 4



Pouze od 40% dotazovaných firma požadovala životopis a motivační dopis, ale téměř všichni dotazovaní, kteří uvedli tuto možnost, vyškrtli motivační dopis (tzn. firma jej nepožadovala). Od dvou uchazečů byly také požadovány reference z předchozího zaměstnání a od jednoho respondenta také vyplnění dotazníku (tento dotazník však nesloužil jako podklad při výběru zaměstnanců, ale pro personální agendu). Jako další požadované dokumenty dva respondenti uvedli „doklad o vzdělání“, dva „pouze pohovor“ a také dva „žádné“, z čehož vyplývá, že u téměř 1/3 nebyly požadovány vůbec žádné informace a dokumenty.

**5. Když jste reagoval/a na nabídku volného pracovního místa, byl/a jste veden/a v databázi úřadu práce?**

Graf 4.6: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 5

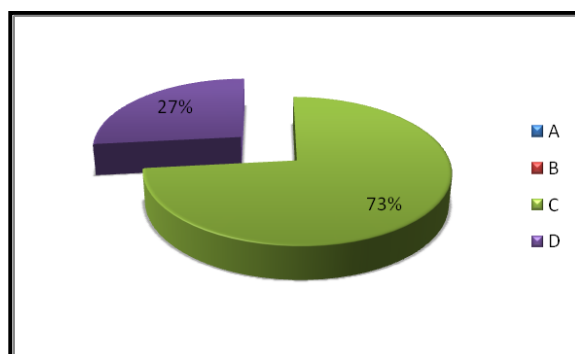


Z celkového počtu 15 dotazovaných bylo 8 v době podání žádosti o zaměstnání vedeno v databázi úřadu práce a zbylých 7 respondentů pracovalo v jiné organizaci. Žádný z dotazovaných v době reakce na nabídku práce nebyl zaměstnán ve společnosti FITE, a.s.

## B. VÝBĚR

### 6. Jakým způsobem jste byl/a informován/a o konání výběru uchazečů?

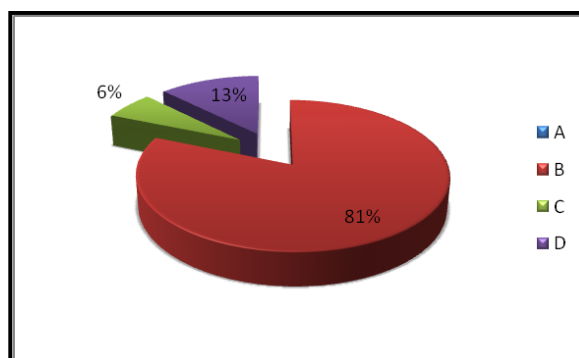
Graf 4.7: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 6



Necelé 3/4 uchazečů byli pozváni k výběru na volné pracovní místo po telefonu. Dva dotazovaní byli informováni osobně a u další dvou respondentů dokonce žádný výběr neprobíhal.

### 7. Jaká metoda byla při výběru použita?

Graf 4.8: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 7

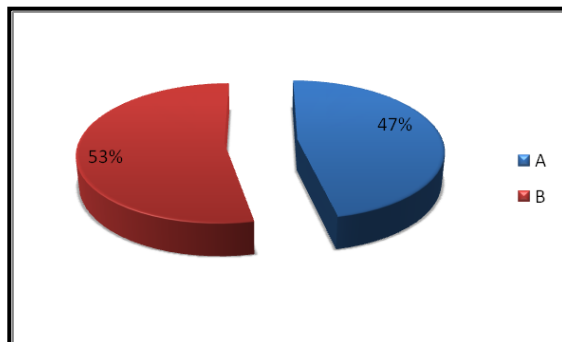


Více než 80 % dotazovaných uvedlo, že výběr probíhal formou pohovoru. Jeden uchazeč absolvoval současně s pohovorem také test pracovní způsobilosti a stejně jako v předchozí otázce dva respondenti uvedli, že žádný výběr neprobíhal.

## 8. Kdo se zúčastnil pohovoru?

### a. Ze strany firmy

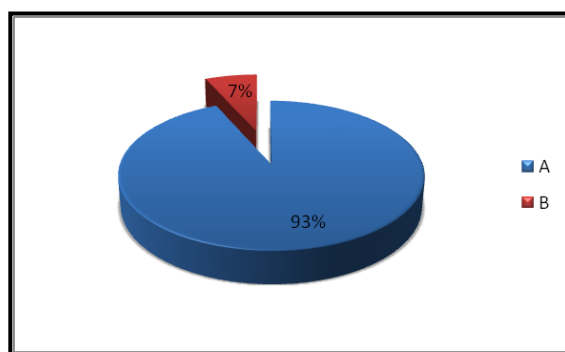
Graf 4.9: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 8, podotázka a.



Tato otázka navazuje na výsledky z otázky č. 7 a vyplývá z ní, že u 47 % pohovorů byl ze strany zaměstnanců přítomen pouze jeden tazatel a ve zbývajících 53 % byli přítomni dva a více tazatelů.

### b. Ze strany uchazečů:

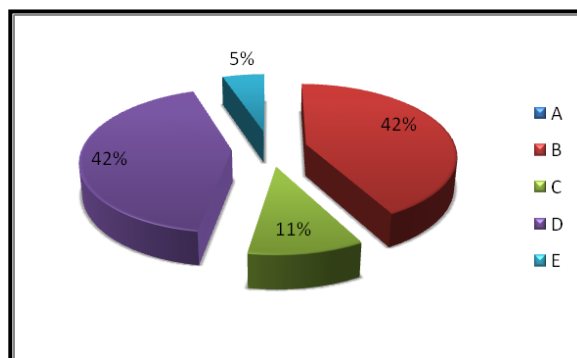
Graf 4.10: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 8, podotázka b.



Co se týče množství uchazečů přítomných u pohovoru, tak z dotazníkového šetření vyplývá, že všichni dotazovaní byli s jednou výjimkou u pohovoru sami.

## 9. Kdo ze zaměstnanců firmy byl u Vašeho výběrového řízení?

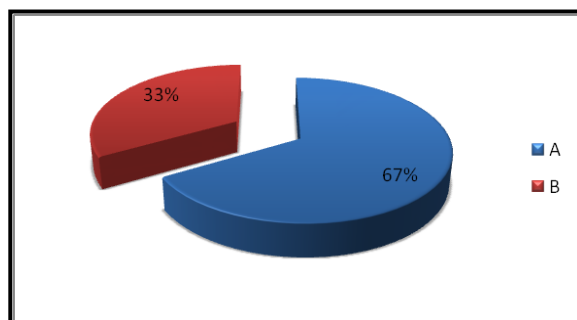
Graf 4.11: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 9



Shodně ve 42 % případů byl u pohovoru přítomný vedoucí úseku a ředitel firmy, 10 % uchazečů také vybíral řadový pracovník úseku a u 5 % pohovorů byla zvolena možnost e., kde dotazovaný uvedl „zástupce ředitele“.

## 10. Vyhovovala Vám místnost, ve které byl prováděn výběr uchazečů?

Graf 4.12: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 10

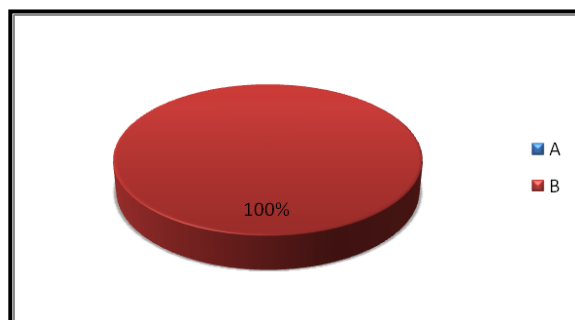


Přesně 67 % dotazovaných uvedli, že místnost, ve které byl prováděn výběr uchazečů, byla vyhovující. Zbývá 1/3 nebyla spokojena s místností, kde probíhal výběr. Dvěma respondentům byla nepříjemná poloha a vzdálenost komise a třem dotazovaným připadala místnost velká a neosobní.



## 11. Byly Vám kladeny nepříjemné a diskriminační otázky?

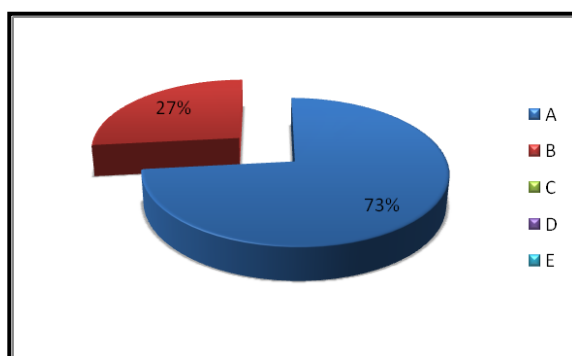
Graf 4.13: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 11



Na první pohled překvapivý, ale na druhou stranu opodstatněný výsledek v této otázce je s největší pravděpodobností ovlivněn faktem, že 11 z 15 dotazovaných získali v minulosti práci ve společnosti FITE, a.s. přes známé, popřípadě vůbec neprobíhal výběr uchazečů. Tudíž lze předpokládat, že ani nebyl důvod některé uchazeče diskriminovat.

## 12. Jak jste se dozvěděl od výsledku výběru uchazečů?

Graf 4.14: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 12

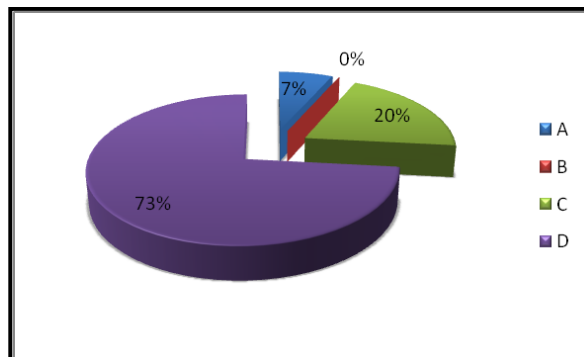


Celkem 3/4 uchazečů byl výsledek pohovoru sdělen ihned po skončení výběru uchazečů. Zbývajících 1/4 byla informována telefonicky.

## C. DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE

### 13. Jak dlouho ve firmě pracujete?

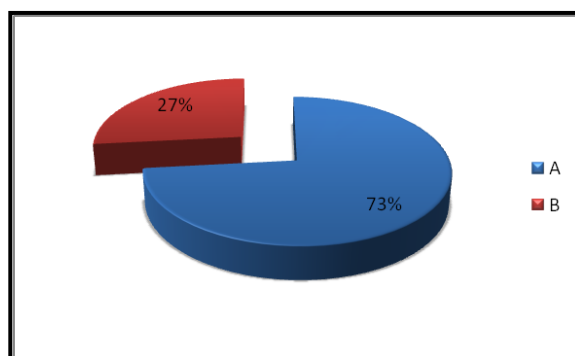
Graf 4.15: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 13



Více jak dva roky ve firmě pracují necelé 3/4 respondentů. Přesně 20 % dotazovaných je ve firmě méně jak dva roky, ale současně více jak jeden rok a jeden zaměstnanec je ve firmě méně než půl roku.

### 14. Uveďte Vaše pohlaví.

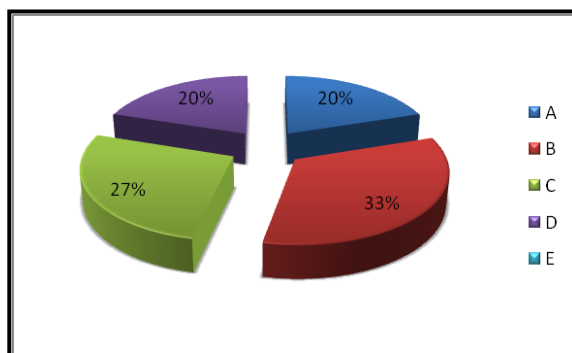
Graf 4.16: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 14



Z celkového počtu 15 dotazovaných bylo 73 % mužů a zbývajících 27 % ženy.

## 15. Jaký je Váš věk?

Graf 4.17: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 15



## 16. Vaše bydliště a vzdálenost do práce.

.....

Respondenti v otevřené otázce uvedli tyto možnosti:

Tab. 4.3: Vyhodnocení odpovědí u otázky č. 16

Bydliště a vzdálenost	Četnost
Ostrava	8x
Havířov	2x
Frýdek – Místek	1x
Vratimov	1x
Vzdálenost bez udání místa bydliště	3x

### 4.5.3 Vyhodnocení pravdivosti hypotéz

#### Hypotéza č. 1

**Znění:** Alespoň **60 %** všech dotazovaných se o nabídce volného pracovního místa ve společnosti FITE, a.s. dozvědělo prostřednictvím úřadu práce nebo pracovní agentury.

**Způsob zjištění:** Otázka č. 1 v dotazníku.

**Výsledek:** Ze všech respondentů se o volném pracovním místě ve společnosti FITE, a.s. dozvědělo pouze **6 %** prostřednictvím úřadu práce nebo pracovní agentury.

**Závěr:** Hypotéza se **nepotvrdila**.

## **Hypotéza č. 2**

**Znění:** Alespoň **70 %** všech respondentů resp. uchazečů, bylo vybíráno na základě výsledků pohovoru.

**Způsob zjištění:** Otázka č. 7 v dotazníku.

**Výsledek:** Přesně **81 %** všech dotazovaných bylo vybráno na základě výsledů pohovoru.

**Závěr:** Hypotéza se **potvrdila**.

## 5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Při analýze současného stavu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s. prováděnou konzultacemi ve společnosti a doplněnou dotazníkovým šetřením vyplynulo několik nedostatků, k jejichž odstranění by měly vést návrhy a doporučení popsané v následujícím textu.

Aby byla dodržena chronologie, budu se nejprve věnovat oblasti získávání zaměstnanců a následně budou popsány návrhy a doporučení pro oblast výběru pracovníků.

### 5.1 Získávání zaměstnanců

#### Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Z analýzy současného stavu vyplynulo několik skutečností:

- V minulosti **nedošlo k žádnému přesunu** zaměstnance mezi pozicemi,
- Více než 2/3 dotazovaných byli přijaty na základě **osobního doporučení** (vnější zdroj),

Z výše uvedených skutečností je zřejmé, že společnost nevyužívá k získání nových pracovníků vnitřní zdroje. Navíc ve firmě působí několik faktorů, které možnost získávání zaměstnanců z interních zdrojů značně omezují:

- **Stabilizace pracovníků** na jednotlivých pracovních pozicích, zejména ve vedení společnosti, kde od vzniku společnosti nedošlo k žádné změně (na fungování společnosti však má i pozitivní vliv),
- **Plochá organizační struktura**,
- **Úzká a odborná specializace** pracovních míst (zejména na dělnických pozicích).

Tyto faktory však pouze **omezují a ne zcela vylučují** možnost využití vnitřních zdrojů a kariérního postupu organizační strukturou směrem vzhůru. Pokud nebude umožněn zaměstnancům kariérní postup, hrozí, že tito společnost opustí a firma tak zbytečně přijde o zaměstnance, kteří znají prostředí a procesy ve firmě a bude trvat dlouho, než bude nový zaměstnanec přijat a než se na pozici zapracuje a porozumí fungování podniku tak, jako jeho předchůdce.

Proto bych navrhoval, aby společnost **více využívala interní zdroje** k získání nových zaměstnanců, neboť interní povýšení je jak teorií, tak praxí doporučená metoda získávání pracovníků především pro vyšší management.

O možnosti interního povýšení však musí být současní i budoucí zaměstnanci **vhodnou formou informováni** (na podnikových nástěnkách, měsíčních schůzích, elektronickou poštou atd.) a může být dosaženo pouze za předem daných a známých podmínek (např. dostatečná způsobilost zaměstnance vykonávat práci na vyšší pozici – vzdělání, schopnosti, znalosti, ...).

Pro hladký a transparentní průběh povýšení by měla firma mít **zpracovány požadavky na způsobilost zaměstnanců** na jednotlivých pracovních místech, což společnost FITE, a.s. má. Dále by měla zaměstnancům **umožnit získat další odborné znalosti**, což splňuje díky projektu „Vzdělávejte se!“ nebo si doplnit vzdělání. V tomto případě by mohla společnost využít služeb především vysokých škol (např. Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava) ve formě kombinovaného studia.

Toto opatření by mělo vést nejen ke **zvýšení zájmu o zaměstnání** ve společnosti FITE, a.s. z řad kvalitních uchazečů, a tím i konkurenční převahy v oblasti kvality pracovníků. Předěšlo by se tak případné strnulosti firmy způsobenou stabilizací pracovníků na jednotlivých pozicích a jejich nízké motivaci k získání nových dovedností, vzdělání a kariérnímu rozvoji, který by měla každá moderní společnost svému zaměstnanci umožnit.

## **Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů**

Dále jsem zjistil, že firma ve svých nabídkách práce **neinformuje** uchazeče o výhodách, které plynou ze zaměstnání ve společnosti FITE, a.s.

Společnost má mimo jiné vlastního lektora angličtiny a umožňuje svým zaměstnancům účastnit se kurzů angličtiny. Dále je provozovatelem restaurace v prostorách sídla společnosti. Navíc by při realizaci předchozího doporučení firma nabízela také možnost doplnění vzdělání (přes projekt „Vzdělávejte se!“ nebo na vysoké škole) a kariérního postupu.

Proto také navrhuji, aby společnost při zveřejnění nabídek práce uváděla v inzerátech nejen část „Požadujeme:“ ale také část „**Nabízíme:**“, kdy by mělo být uvedeno nejen finanční ohodnocení, ale také všechny výše uvedené skutečnosti.

Toto opatření by také určitě vedlo k **získání** dalších **kvalitních uchazečů** o práci ve společnosti FITE, a.s. a zvýšení prestiže firmy.

Dále bych doporučoval zveřejňovat **nabídky práce na internetových stránkách společnosti** (= další zdroj získání pracovníků), jelikož není málo lidí, kteří hledají práci bez využití zprostředkovatelů přímým oslovením společností.

V tomto případě by bylo vhodné v hlavním menu přidat odkaz „Nabídka práce“ a zde uvádět nabídky volných pracovních míst a kontakt na personálního pracovníka.

Případní uchazeči by zde našli nejen nabídku práce, ale mohli by se také prostřednictvím internetových stránek **blíže seznámit se společností** a jejím prostředím. Pokud by však žádná nabídka práce nebyla zveřejněna, může zájemce o práci alespoň kontaktovat personalistu a ten jej může zařadit do firemní **databáze uchazečů**.

## Databáze uchazečů


Společnost ne zcela efektivně využívá vlastní **databázi zájemců o práci** ve společnosti FITE, a.s. a to také z důvodu, že tuto databázi vede v nepřehledné papírové formě.

Doporučoval bych využít **elektronické databáze** vytvořené pomocí programu Microsoft Excel 2007 a Microsoft Visual Basic.

Díky této databázi může personální pracovník jednoduše **přidávat, upravovat** nebo **mazat** jednotlivé uchazeče o zaměstnání. Dále je lze jednoduše **filtrovat** dle pozice, místa bydliště nebo titulu.

Jednotlivé kroky přidání a filtrování uchazečů jsou znázorněny na následujících obrázcích.

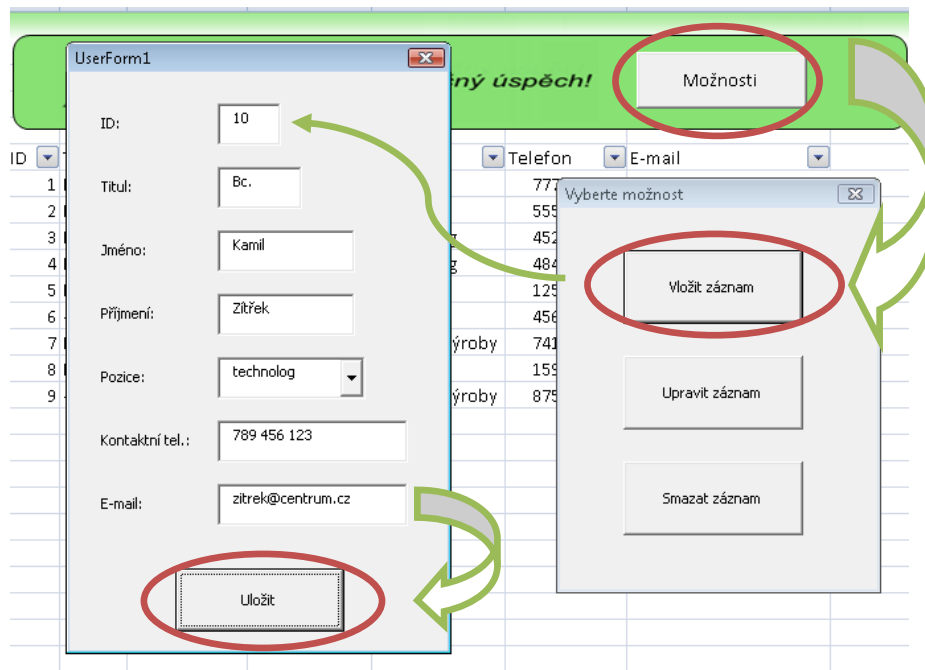
Obr. 5.1: Elektronická databáze uchazečů <sup>64</sup>

 <b>Společný úspěch!</b> <span>Možnosti</span>						
ID	Titul	Jméno	Příjmení	Pozice	Telefon	E-mail
1	Ing.	Pavel	Tříška	skladník	777 125 789	<a href="mailto:pavel.nekdo@seznam.cz">pavel.nekdo@seznam.cz</a>
2	Mgr.	Tomáš	Bartovský	účetní	555 444 333	<a href="mailto:bartovsky@centrum.cz">bartovsky@centrum.cz</a>
3	Ing.	Milan	Nohejl	technolog	452 326 214	<a href="mailto:nohejl@email.cz">nohejl@email.cz</a>
4	Bc.	Martin	Kranich	technolog	484 546 847	<a href="mailto:kranich@post.cz">kranich@post.cz</a>
5	Mgr.	Miroslava	Kopečková	účetní	125 157 968	<a href="mailto:kopeckova@gmail.com">kopeckova@gmail.com</a>
6	--	Petra	Klímešová	účetní	456 789 123	<a href="mailto:klimesova@seznam.cz">klimesova@seznam.cz</a>
7	Mgr.	Jan	Koutný	vedoucí výroby	741 852 963	<a href="mailto:koutny@tiscali.cz">koutny@tiscali.cz</a>
8	Ing.	Božena	Janků	účetní	159 487 263	<a href="mailto:janku@email.cz">janku@email.cz</a>
9	--	Josef	Silný	vedoucí výroby	875 698 456	<a href="mailto:silny@gmail.cz">silny@gmail.cz</a>

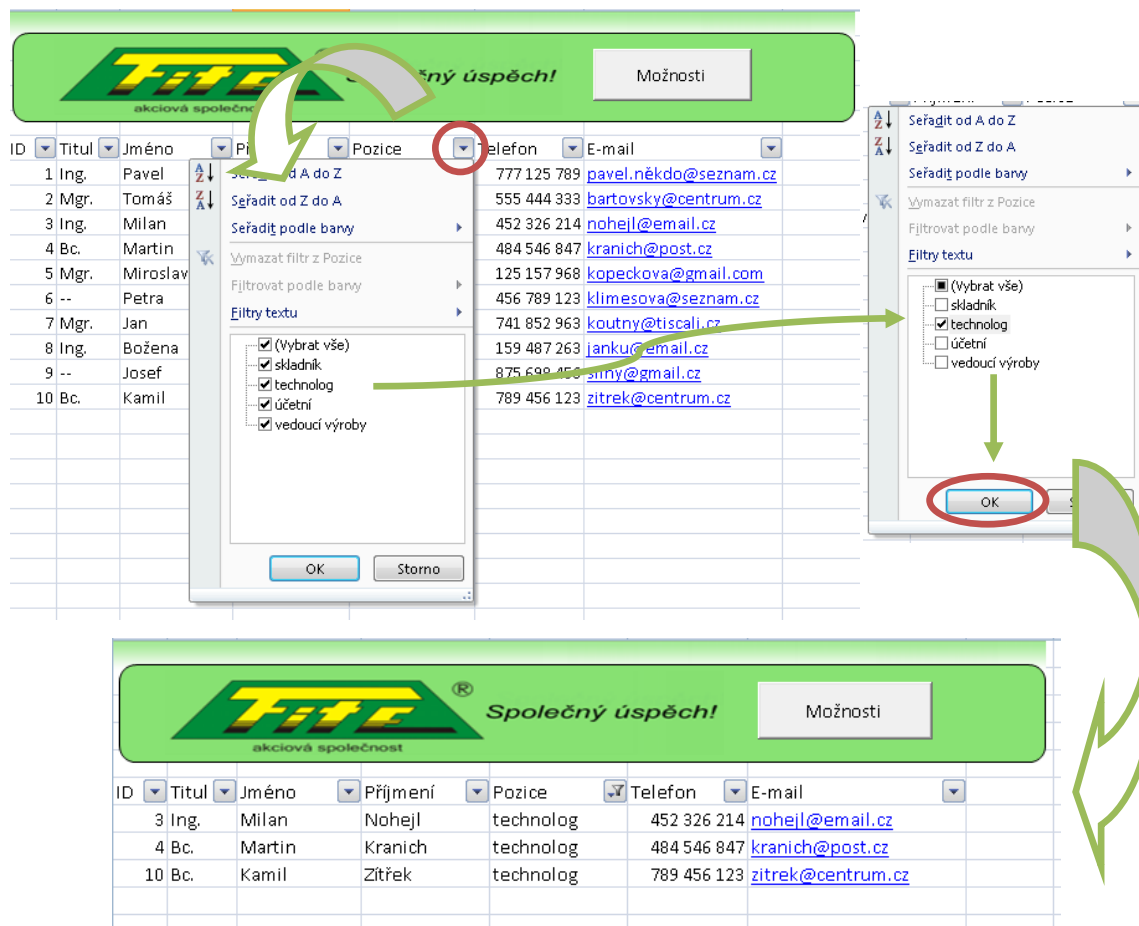
<sup>64</sup> zdroj: vlastní tvorba



Obr. 5.2: Jednotlivé kroky pro vložení nového uchazeče do databáze <sup>65</sup>



Obr. 5.3: Využití třídění uchazečů podle pracovní pozice <sup>66</sup>



<sup>65</sup> zdroj: vlastní tvorba

<sup>66</sup> zdroj: vlastní tvorba

Filtrovaným uchazečům pak stačí pouze kliknutím na e-mailovou adresu zaslat informace prostřednictvím např. Microsoft Outlooku nebo zavolat na uvedené číslo. Pokud by si chtěl personalista nebo i ředitel divize prohlédnout životopis nebo další dokumenty od uchazeče, je to možné buď nahlédnutím do jednotné složky v počítači, nebo lze jednoduše přidat hypertextový odkaz k příjmení uchazeče a kliknutím na příjmení by se automaticky buď otevřela složka s dokumenty od daného uchazeče, nebo přímo zájemcův životopis.

Navíc šířka databáze odpovídá šířce papíru ve formátu A4 a je možné ji ihned vytisknout a použít ji např. jako seznam uchazečů při následujícím výběru zaměstnanců.

## 5.2 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců, přesněji v našem případě pohovor, má na základě teorie, kromě obecného cíle, **posoudit pracovní způsobilost** uchazeče pro obsazované pracovní místo, další *tři hlavní cíle*:

1. **Získat dodatečné a hlubší informace o uchazeči** (o jeho očekáváních a pracovních cíle, popř. verifikovat informace uváděné v písemných dokumentech),
2. **Poskytnout uchazeči informace o organizaci a práci v ní** (je důležité, aby uchazeč získal realistickou představu o práci na obsazovaném pracovním místě),

Ke splnění těchto cílů pohovor ve společnosti FITE, a.s. směřuje, buď testy pracovní způsobilosti, nebo samotným průběhem pohovoru popsaným v analýze současného stavu.

### 3. Posoudit osobnost uchazeče.

Ke splnění tohoto cíle však pohovor ve společnosti **nesměruje**, jelikož **není** při výběru uchazečů **přítomen** v komisi žádný **psycholog**, což je dnes považováno v podnikové praxi za standard a běžnou věc, a proto bych navrhoval, aby společnost v budoucnu při výběru zaměstnanců **využívala služeb zkušeného psychologa jako člena komise**, který by dalším členům komise poskytl další informace a jiný úhel pohledu na jednotlivé uchazeče

V poslední době se mluví i o čtvrtém cíli pohovoru, totiž **založit či vytvořit přátelské vztahy** mezi organizací a uchazečem a vyvolat v uchazeči pocit, že je posuzován spravedlivě a slušnými lidmi.

Ke splnění tohoto cíle by měla společnost využít výše uvedeného návrhu, a také by bylo vhodné, aby společnost **změnila místnost pro konání pohovorů**.

V analýze současného stavu jsem totiž zjistil, že výběr uchazečů především na technicko-hospodářské pozice probíhá **v zasedací místnosti** v sídle společnosti.

Tato místnost ale **není** úplně **vhodná**, vzhledem ke svojí velikosti, kde může současně sedět až 24 lidí a rozložení stolů ve tvaru čtverce, kdy uchazeč u pohovoru sedí buď příliš daleko od výběrové komise, nebo ke komisi sedí bokem.

Z tohoto důvodu by bylo dobré, aby výběr zaměstnanců probíhal **v kancelářích jednotlivých ředitelů divizí**. Tyto kanceláře jsou menší a „útulnější“ a jsou zde menší stoly obdélníkového tvaru. Uchazeč a komise by tedy seděli čelem k sobě a vzdálenost mezi nimi by byla ideálních 1 až 1,5 metru.

Pro každého uchazeče by jistě bylo příjemnější a méně stresující, kdyby výběr uchazečů probíhal právě v těchto kancelářích na rozdíl od neosobní a rozlehlé zasedací místnosti.

### 5.3 Shrnutí

I přes výše uvedené návrhy a doporučení lze říci, že proces získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti FITE, a.s. na vysoké odborné úrovni a je kvalitně a podrobně zpracován.

Do budoucna by však společnost měla, na základě další plánované expanze do zahraničí a následnému již dnes zvyšujícímu se počtu zaměstnanců, který již brzy překročí hranici sta pracovníků, uvažovat o **zaměstnání personálního specialisty**, který by měl na starost personální politiku celé organizace, včetně získávání a výběru zaměstnanců.

## 6 ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout zlepšení v systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s., která sídlí v Ostravě.

Návrhy vznikaly pomocí teoretických východisek a z analýzy současného stavu vypracované na základě osobních rozhovorů (především se mzdovou účetní) a firemních dokumentů. Doplnkovým zdrojem mi pak bylo dotazníkové šetření mezi 15 řídícími a TH pracovníky.

Doporučení byla vypracována tak, aby pomohla odstranit slabá místa v procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti FITE, a.s. a firma tím získala výhodu mezi konkurenty právě v této oblasti, a zároveň aby firmě nevznikali žádné dodatečné nebo vysoké náklady.

Konkrétní návrhy se pak týkají např. využívání vnitřních zdrojů při získávání zaměstnanců a elektronické databáze, nebo využití psychologa při výběru pracovníků.

Zpracování této diplomové práce bylo pro mne velice přínosné. Dozvěděl jsem se několik cenných a nových teoretických informací v oblasti získávání a výběru zaměstnanců. Především pak byly pro mě užitečné poznatky týkající se samotné podnikové praxe v této oblasti, tzn. kde v případě potřeby společnost FITE, a.s. získává nové zaměstnance, nebo jakým způsobem probíhá jejich výběr z pohledu zaměstnavatele.

Jediné co mne částečně mrzí je, že v období, kdy jsem se diplomové práci intenzivně věnoval, firma nepřijímala žádné nové zaměstnance. Být přímým účastníkem pohovoru by byla nesmírně cenná zkušenost hlavně proto, že i já budu muset v blízké budoucnosti nejméně jeden pohovor také absolvovat.

Zároveň také doufám, že vypracované návrhy a doporučení budou mít pro společnost FITE, a.s. alespoň stejně velký přínos, jako bylo pro mě samotné zpracování této diplomové práce.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## Publikace:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2,
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3,
3. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4,
4. GRAHAM, H. T. a BENNETT, R. *Human resources management*. 7. vyd. Londýn: Pitman Publishing, 1992. 420 s. ISBN 0-7121-0844-0,
5. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2,
6. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2,
7. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 368 s., ISBN 80-7261-033-3,
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3,
9. SEQUENSOVÁ, H., HEP, R., RASTISLAV, P., LETÁK, J. *Lidské zdroje?*. Havířov: Question Marks, 2005. 221 s. ISBN 80-239-5053-3,
10. STÝBLO, J. *Moderní personalistika - trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 139 s. ISBN 80-7169-616-1,
11. SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-739-7,
12. WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 117 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

## Internetové zdroje:

13. SLAVÍK, J. ELEKTRO – odborný časopis pro elektroniku. „*Ejč ár*“ – *nebo prostě lidé?* [on-line]. 2009 [cit. 2010-02-10] Dostupný z WWW:  
<[http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id\\_document=40289](http://www.odbornecasopisy.cz/index.php?id_document=40289)>.

## Ostatní zdroje:

14. Firemní směrnice společnosti FITE, a.s. – „Personalistika“,
15. Interní dokumenty a materiály společnosti FITE, a.s.,
16. KAŇÁKOVÁ, Z., MATEICIUC, A., ČOPÍKOVÁ, A. *Řízení lidských zdrojů (celoživotní vzdělávání)* [CD-ROM]. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2007. 163 s. ISBN 978-80-248-1622-7,
17. MATEICIUC, A. *Personální management (pro krizové managery)* - přednášky. 2008. 261 s.,
18. Výroční zpráva společnosti FITE, a.s. za rok 2008 a 2009.

## **SEZNAM ZKRATEK**

**BOZP** – bezpečnost a ochrana zdraví při práci,

**ČSN** – české technické normy,

**EN** – evropská norma,

**ISO** – Mezinárodní organizace pro normalizaci, označení pro standardy, které organizace tato vydává,

**PO** – požární ochrana,

**TH** – technicko-hospodářský.



## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. dubna 2010

.....  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Nový Malín 626, 788 03 NOVÝ MALÍN

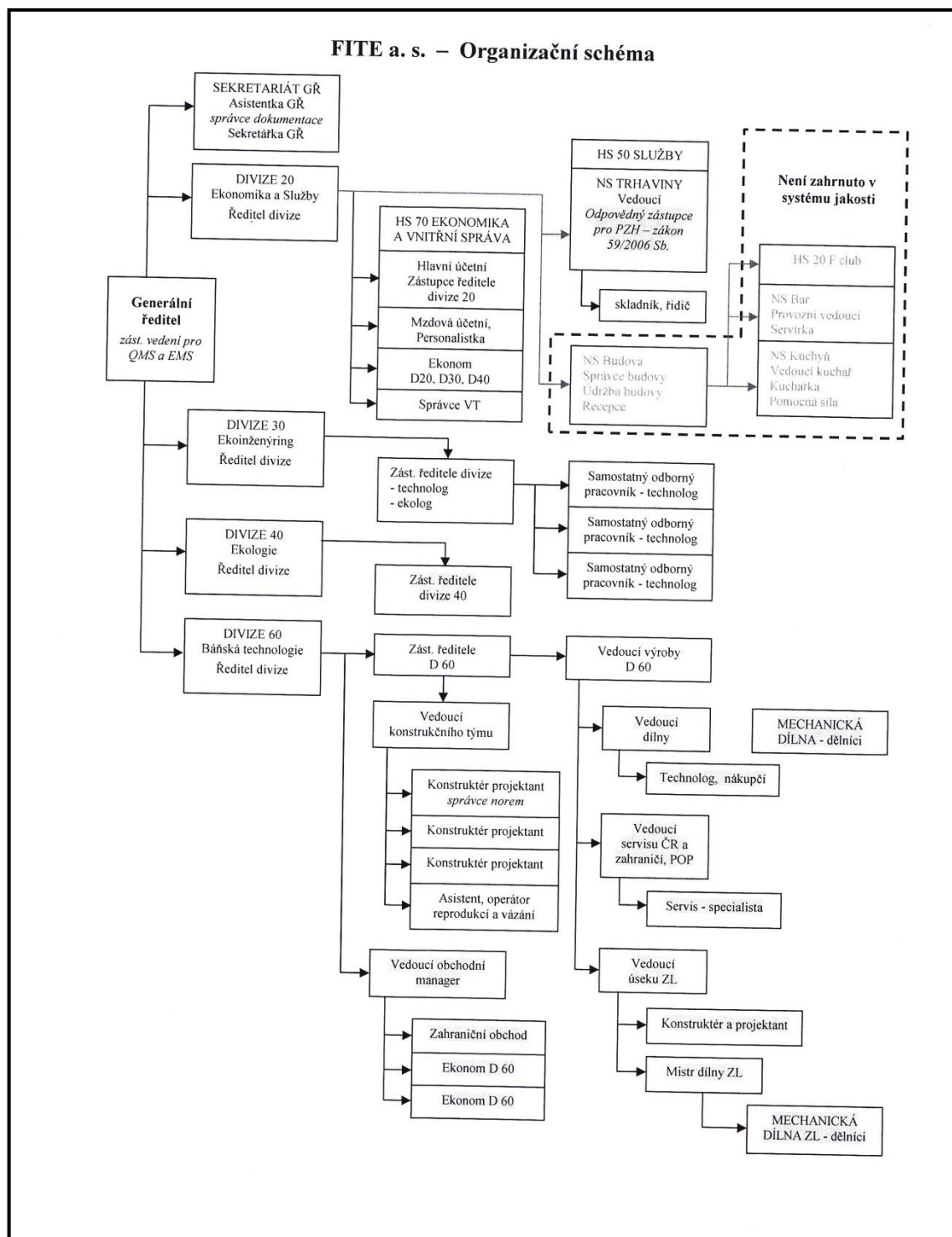
# **PŘÍLOHY**

**Příloha č. 1:** Organizační schéma společnosti FITE, a.s.

**Příloha č. 2:** Vzorový dotazník

**Příloha č. 3:** Ukázky tiskopisu „Požadavky na způsobilost zaměstnanců“  
ve společnosti FITE, a.s.

# ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI FITE, a.s.<sup>67</sup>



<sup>67</sup> zdroj: Interní dokumenty společnosti FITE, a.s.

## VZOROVÝ DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jsem student 5. ročníku na Ekonomické fakultě VŠB – TU v Ostravě a rád bych Vás požádal o vyplnění následujícího dotazníku, jehož cílem je zjistit způsob a průběh získávání a výběru zaměstnanců v organizaci za účelem zpracování mé diplomové práce. Ujišťuji Vás, že dotazník je anonymní a všechny Vámi poskytnuté údaje zůstanou důvěrné.

Předem Vám mnohokrát děkuji za čas a spolupráci při vyplnění dotazníku.

Bc. Vítězslav Matěj

### A. ZÍSKÁVÁNÍ

#### 1. Kde jste se o nabídce volného místa dozvěděl/a?

- a. V tisku (noviny, inzertní noviny),
- b. Na úřadu práce nebo v personální agentuře,
- c. Na Internetu,
- d. Jiná možnost – napište:.....

#### 2. Čím Vás nabídka zaujala? *(lze zakroužkovat i více možností)*

- a. Peněžním odhodnocením (mzda),
- b. Nepeněžním ohodnocením (zaměstnanecké výhody),
- c. Pracovní náplň (kariérní postup),
- d. Prestiží firmy,
- e. Jiná možnost – napište:.....

**3. Jak jste na nabídku reagoval/a?**

- a. E-mailem,
- b. Telefonicky,
- c. Osobní návštěvou,
- d. Jiná možnost – napište:.....

**4. Jaké dokumenty a informace od Vás firma požadovala? (lze zakroužkovat i více možností)**

- a. Životopis, motivační dopis,
- b. Vyplnění dotazníku,
- c. Reference z předchozího zaměstnání,
- d. Jiná možnost – napište:.....

**5. Když jste reagoval/a na nabídku volného pracovního místa, byl/a jste veden/a v databázi úřadu práce?**

- a. Ano,
- b. Ne, pracoval jsem v jiné organizaci,
- c. Ne, pracoval jsem ve společnosti FITE, a.s.

**B. VÝBĚR**

**6. Jakým způsobem jste byl/a informován/a o konání výběru uchazečů?**

- a. Poštou,
- b. E-mailem,
- c. Telefonicky,
- d. Jiná možnost – napište:.....

**7. Jaká metoda byla při výběru použita? (lze zakroužkovat i více možností)**

- a. Dotazník,
- b. Pohovor,
- c. Test pracovní způsobilosti,
- d. Jiná možnost – napište:.....

**8. Kdo se zúčastnil pohovoru?**

**Ze strany firmy:**

- a. Jeden tazatel ze strany zaměstnanců firmy,
- b. Dva a více tazatelů ze strany zaměstnanců firmy,

**Ze strany uchazečů:**

- a. Jeden uchazeč (Vy),
- b. Více uchazečů,

**9. Kdo ze zaměstnanců firmy byl u Vašeho výběrového řízení? (lze zakroužkovat i více možností)**

- a. Personalista,
- b. Vedoucí úseku,
- c. Řadový pracovník úseku,
- d. Ředitel firmy,
- e. Jiná možnost – napište:.....

**10. Vyhovovala Vám místnost, ve které byl prováděn výběr uchazečů?**

- a. Ano,
- b. Ne, proč:.....

**11. Byly Vám kladeny nepříjemné a diskriminační otázky?**

- a. Ano,
- b. Ne.

**12. Jak jste se dozvěděl od výsledku výběru uchazečů?**

- a. Ihned po skončení výběrového řízení,
- b. Telefonicky,
- c. E-mailem,
- d. Poštou,
- e. Jiná možnost – napište:.....

**C. DEMOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**13. Jak dlouho ve firmě pracujete?**

- a. Méně než půl roku,
- b. Méně než jeden rok,
- c. Méně než dva roky,
- d. Více jak dva roky.

**14. Uved'te Vaše pohlaví.**

- a. Muž,
- b. Žena.


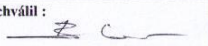
**15. Jaký je Váš věk?**



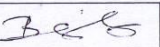
- a. 20-30,
- b. 30-40,
- c. 40-50,
- d. 50-60,
- e. 60 a více.

**16. Vaše bydliště a vzdálenost do práce.**

.....


**UKÁZKY TISKOPISU „POŽADAVKY NA ZPŮSOBILOST ZAMĚSTNANCŮ“  
VE SPOLEČNOSTI FITE, a.s.<sup>68</sup>**

		<b>Tiskopis</b> <b>Q SM 09 A / 01</b>	<b>Strana :</b> 1 / 1	
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>				
<b>Vypracoval :</b> Ing. Bartoš Pavel	<b>Datum :</b> 21. 10. 2009	<b>Úsek GR</b>	<b>Schválil :</b> 	
<b>Funkce, činnost (včetně počtu)</b>	<b>Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :</b>			
	<b>Vzdělání, autorizace, oprávnění</b>	<b>Zkušenosti a praxe</b>	<b>Schopnosti a dovednosti</b>	<b>Budoucí výcvik</b>
GR 1 TH	VŠ, praxe v oboru, řídicí schopnosti	praxe v oblasti řízení	komunikativnost, řídicí a organizační schopnosti	permanentní vzdělávání odbornou literaturou
AGR 1 TH	VŠ, praxe v oboru, organizační schopnosti	praxe v oblasti činnosti	organizační schopnosti, samostatnost při řešení úkolů	stálé odborné vzdělávání
SGR 1 TH	SVVŠ, praxe v oboru činnosti	uživatelská znalost PC, psaní strojím, organizační schopnosti	svědomitost, pracovitost	rozšíření znalostí práce na PC

		<b>Tiskopis</b> <b>Q SM 09 A / 01</b>	<b>Strana :</b> 1 / 3	
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>				
<b>Vypracoval :</b> Ing. Bojko 	<b>Datum :</b> 21. 10. 2009	<b>D 20 HS 70 – Ekonomika a vnitřní správa</b>	<b>Schválil :</b> 	
<b>Funkce, činnost (včetně počtu)</b>	<b>Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :</b>			
	<b>Vzdělání, autorizace, oprávnění</b>	<b>Zkušenosti a praxe</b>	<b>Schopnosti a dovednosti</b>	<b>Budoucí výcvik</b>
Ředitel divize 1 TH	VŠ ekonomického směru	praxe v oboru min. 5 let, řídicí a organizační schopnosti	ekonomické znalosti, ŘP kat. B, znalost práce na PC	permanentní vzdělávání v oboru
Hlavní účetní 1 TH	VŠ ekonomického směru nebo střední vzdělání ekonomického směru	ekonomická praxe 5 let, znalost práce na PC, podvojný účetnictví	metodické schopnosti, znalosti účetnictví a financování	permanentní vzdělávání v oblasti účetnictví a daní
Mzdová účetní 1 TH	střední vzdělání ekonomického směru	znalosti osobní, personální a mzdové oblasti, praxe 5 let	komunikativnost, znalost daňových, sociálních a jiných norem	permanentní vzdělávání v oblasti osobní a mzdové agendy
Ekonom 1 TH	střední vzdělání ekonomického směru	znalosti podvojný účetnictví, praxe 2 roky	znalost podvojný účetnictví a daňové problematiky	permanentní vzdělávání v oboru
Správce VT 1 TH	VŠ (ÚSV) technického směru nebo v oblasti informatiky	znalosti práce PC včetně zkušeností se správcovským systémem VT, praxe v oboru 5 let	znalosti vyplývající z povinnosti správy VT	permanentní vzdělávání v oboru


<sup>68</sup> zdroj: Interní dokumenty společnosti FITE, a.s.



	<b>Tiskopis</b> <b>Q SM 09 A / 01</b>	<b>Strana : 1 / 1</b>
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>		
<b>Vypracoval :</b> Grepl Jiří <i>(signature)</i>	<b>Datum : 21.10. 2009</b>	<b>D 60 – divize báňské technologie</b> <b>(pro rok 2010)</b>
		<b>Schválil : Jiří Matušinský</b> <b>Ředitel divize báňské technologie</b> <i>(signature)</i>


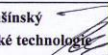
Funkce, činnost (včetně počtu)	Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :			
	Vzdělání, autorizace, oprávnění	Zkušenosti a praxe	Schopnosti a dovednosti	Budoucí výcvik
Ředitel Divize 1 THP	SO, VŠ – důlně technického směru	Praxe v oboru min. 10 let, řídící a organizační schopnosti	Znalosti důlně technického směru, ŘP kat. B, komunikativnost	Permanentní vzdělávání v oboru
Zástupce ředitele 1 THP	SO, VŠ – technického směru	Praxe v oboru min. 5 let, řídící a organizační schopnosti	Znalosti důlně technického směru, ŘP kat. B, komunikativnost	Permanentní vzdělávání v oboru
Vedoucí výroby 1 THP	SO, VŠ – technického směru	Praxe v oboru min. 5 let, řídící a organizační schopnosti	Znalosti strojně technického a důlního směru, ŘP skup. B, PC, komunikace	Permanentní vzdělávání v oboru
Ved. konstrukčního týmu 1 THP	VŠ, OBÚ	5 let konstrukce	PC, řízení, řídický průkaz, práce s lidmi	Semináře, veletrhy, školení, počítače
Konstruktor projektant 5 THP	SO, VŠ,	3 roky praxe	PC, řízení, řídický průkaz	Počítače, veletrhy, školení
Operátor 1 THP	SO	2 roky praxe	Kreslení, vážení, kopírování, PC, výkresová dokumentace	
Ved. dílen a servisu 1 THP	SO, VŠ	5 let praxe	Práce s lidmi, řídický průkaz, počítač, řízení	Veletrhy, školení
Servis 3 THP	SO, VŠ OBÚ	Praxe ve strojním a důlním oboru min. 5 let	Práce s lidmi, řízení, řídický průkaz, počítač	Veletrhy, školení
Vedoucí výroby LOKO 1 THP	SO, VŠ	Praxe v oboru min. 5 let, řídící a organizační schopnosti	Znalosti strojně technického směru, PC, komunikace, ŘP skupiny B	Permanentní vzdělávání v oboru
Mistr – výroba závěs. lokomotiv 1 THP	SO, VŠ	Praxe ve strojním oboru min. 5 let	Práce s lidmi, řízení, řídický průkaz, počítač	Veletrhy, školení
Technolog, nákupčí 1 THP	SO, VŠ	Praxe ve strojním oboru a technologii min. 5 let	Řídický průkaz, znalost strojní a materiálové technologie	
Ved. obchod. manager 1 THP	SO, VŠ	5 roky praxe	Jednání s lidmi, PC, řídický průkaz, obchod. zákon	Jazyky, management
Obchodní manag. 2 THP	SO, VŠ	3 roky praxe	Jednání s lidmi, PC, řídický průkaz,	Jazyky, management
Ekonom 2 THP	SO	3 roky praxe	Účetnictví, PC,	Účetnictví, daně, počítač




Tiskopis  
**Q SM 09 A / 01**

Strana : 1 / 2

## Požadavky na způsobilost zaměstnanců


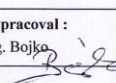
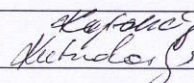
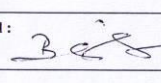
Vypracoval : Grepl Jiří 	Datum : 27.10.2009	D 60 – divize báňské technologie ( pro rok 2010 )	Schválil : Jiří Matušinský Ředitel divize báňské technologie 
--	--------------------	--	---

Funkce, činnost (včetně počtu)	Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :			
	Vzdělání, autorizace, oprávnění	Zkušenosti a praxe	Schopnosti a dovednosti	Budoucí výcvik
Zámečnick,svářeč 9x	Vyučen,svářečský kurz,jefábnický kurz	2 roky svařování v ochranné atmosféře	Obsluha vysokozdvizného vozíku,čtení technických výkresů a dokumentace,jefábnik,vazač.	
Natěrač,pomocný dělník 1x	nevyučen		Obsluha vysokozdvizného vozíku	
Obráběč kovů 3x	Vyučen – frézaf,horizontkáf,soustružník kovů	2 roky v oboru obrábění kovů	Čtení technických výkresů a dokumentace	
Zámečnick,řidič nákladního vozidla 1x	Vyučen v oboru (popř.důlní zám.)	1 rok v řízení nákladního vozidla, praxe v dole	Čtení technických výkresů a dokumentace. Profesioní fidičský průkaz.Obsluha vysokozdvizného vozíku.	Obsluha hydr.ruky na vozidle Avia.
Zámečnick,pomocný dělník 2x	vyučen	Absolvent odborné školy	Čtení technické dokumentace,práce na popisovacím CN stroji,práce na dělícím třískovém zařízení.Řidičský průkaz skup.B	


	<b>Tiskopis</b> <b>Q SM 09 A / 01</b>	<b>Strana : 1</b>
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>		
Vypracoval : Grepel Jiří	Datum : 21.10. 2009	D 60 – divize báňské technologie Dílna František – středisko Lokomotiv ( pro rok 2010 )
		Schválil : Jiří Matušinský Ředitel divize báňské technologie


  

Funkce, činnost (včetně počtu)	Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :			
	Vzdělání, autorizace, oprávnění	Zkušenosti a praxe	Schopnosti a dovednosti	Budoucí výcvik
Zámečnický 15x	Vyučen, jeřábnický kurz, kurz vazače	2 roky praxe v oboru dopravních prostředků popř. důlní provoz	Obsluha vysokozdvizného vozíku, čtení technických výkresů a dokumentace	
Zámečnický - svařič	Vyučen, svář. průkaz potřebné kategorie	2 roky svařování v ochranné atmosféře	Čtení technických výkresů a dokumentace	
Obráběč kovů 1x	Vyučen – soustružník kovů	2 roky v oboru obrábění kovů	Čtení technických výkresů a dokumentace	
Obráběč kovů 1x	Vyučen – horizontkář	4 roky v oboru obrábění kovů	Čtení technických výkresů a dokumentace	
Mechanik motorových vozidel 2x	Vyučen - automechanik	4 roky v oboru	Čtení technických výkresů a dokumentace, hydr. systémy	
Elektrikář 2x	Vyučen v oboru, vyhláška 50	3 roky v oboru	Čtení technických výkresů a dokumentace	
Skladník 1x	Vyučen ve strojním nebo ekonom. směru	Praxe v oblasti evidence a skladování	PC – skladový program, zařazování strojních dílů, čtení tech. dokumentace	

	<b>Tiskopis</b> <b>Q SM 09 A / 01</b>	<b>Strana : 2 / 3</b>		
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>				
<b>Vypracoval :</b> Ing. Bojko	<b>Datum :</b> 31.10.2009	<b>D 20 HS 50 NS 501 – Trhaviný</b> <b>D 20 HS 50 NS 502 – Budova</b>		
				
		<b>Schválil :</b>		
<b>Funkce, činnost</b> (včetně počtu)	<b>Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :</b>			
	Vzdělání, autorizace, oprávnění	Zkušenosti a praxe	Schopnosti a dovednosti	Budoucí výcvik
Vedoucí NS 501 1 TH	VŠ, stělmistrovské zkoušky	praxe v činnosti s průmyslovými trhavinami min. 5 let	znalosti v oboru, ŘP kat. C, obchodní zkušenosti	kurs bezp. poradce ADR, odborná způsobilost k činnostem
Řidič 1 D	zákl. vzdělání, ŘP kat. C, osvědčení pro ADR	fidičská praxe 3 roky, zodpovědnost, způsobilost ADR	schopnost zodpovědného výkonu, zodpovědnost	pravidelná školení a přezkoušení
Skladník 1 D	základní vzdělání, zaškolení v oboru	zaškolení v oboru skladování a manipulace s trhavinami	zodpovědnost, přesnost, schopnost vést přesnou evidenci	
Správce budovy ved. NS 502 1 THP	ÚSO – praxe, znalost prostředí	znalost spravované budovy, znalosti PC, ŘP kat. B, praxe 3 roky	znalosti PC, ŘP kat. B, komunikativnost, organ. schopnosti	proškolení z řízení motorových vozidel a zkoušky
Údržba 1 D	vyučení v oboru a praxe	znalost budovy a schopnost řešit požadavky na údržbu	znalost běžných řemesel a schopnost je využít, ŘP	proškolení a přezkoušení řízení motor. vozidel
Recepce 5 D	základní vzdělání a zaškolení	zaškolení v obsluze recepcy, tel. ústředny	komunikativnost, schopnost obsluhy tel. ústředny	



		Tiskopis <b>Q SM 09 A / 01</b>		Strana : 1
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>				
Vypracoval : Ing. Kovařík <i>[signature]</i>		Datum : 23. 10. 2009		Schválil : Ing. Bartoš <i>[signature]</i>
		D 30 Ekoinženýring		
Funkce, činnost (včetně počtu)	Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :			
	Vzdělání, autorizace, oprávnění	Zkušenosti a praxe	Schopnosti a dovednosti	Budoucí výcvik
Ředitel divize 1x	VŠ technického směru	Zkušenosti s vedením kolektivu, praxe min. 5 let	schopnost vést kolektiv, znalosti v odpadovém hospodářství	
Zástupce ředitele divize, vedoucí technolog, ekolog, odpadový hospodář 1x	VŠ technického směru	praxe v oboru odpadového hospodářství, praxe 5 let v oboru	komunikativnost, znalosti v odpadovém hospodářství jazykové schopnosti	jazyk – angličtina
Samostatný technolog 1x	VŠ technického směru	znalost práce na PC,	komunikativnost, znalosti v odpadovém hospodářství jazykové znalosti	
Referent 1 x	středoškolská	znalost práce na PC	komunikativnost	jazykové kurzy - angličtina

		Tiskopis <b>Q SM 09 A / 01</b>		Strana : 3 / 3
<b>Požadavky na způsobilost zaměstnanců</b>				
Vypracoval : Ing. Bojko <i>[signature]</i>		Datum : 31. 10. 2009		Schválil : <i>[signature]</i>
		D 20 HS 20 – F Club		
Funkce, činnost (včetně počtu)	Zákonné požadavky, požadavky předpisů a norem a požadavky organizace na :			
	Vzdělání, autorizace, oprávnění	Zkušenosti a praxe	Schopnosti a dovednosti	Budoucí výcvik
Provozní vedoucí 1D	SOS – společného stravování	praxe v oboru 3 roky, zdravotní průkaz	komunikativnost	sledovat nové trendy
Servírka 2D Číšník	vyučen v oboru	SOU – číšník, servírka, zdravotní průkaz, praxe 1 rok	komunikativnost	sledovat nové trendy
Servírka 2D Číšník	učeň	zaučení pod vedením, zdravotní průkaz	Snaha a ochota, komunikativnost	dokončení SOU
Vedoucí kuchař 1D	SOU – kuchař	praxe v oboru 3 roky, zdravotní průkaz	schopnost invence, dodržování zásad stravování	sledovat problematiku zdravé výživy
Kuchař 1 D	SOU - kuchař	praxe v oboru 1 rok, zdravotní průkaz	schopnost invence, dodržování zásad stravování	sledovat problematiku zdravé výživy
Pomocná síla 1D	ZŠ – není potřeba spec. vzdělání	zaučen v kuchyni	čistota, pracovitost	
Kuchař 2D	učeň	Zaučen pod vedením, zdravotní průkaz	Snaha a ochota	Dokončení SOU